

Stine Therese Sjo

"Ta å gjør ferdig det du skal, så kan vi heller slite deg ut når krigen begynner"

En kvalitativ studie av den unge lederens motivasjon for oppdragsløsning.

Masteroppgave i RAD6901 Organisasjon og ledelse

Veileder: Kristian Firing

Oktober 2021

Stine Therese Sjø

"Ta å gjør ferdig det du skal, så kan vi heller slite deg ut når krigen begynner"

En kvalitativ studie av den unge lederens motivasjon for oppdragsløsning.

Masteroppgave i RAD6901 Organisasjon og ledelse
Veileder: Kristian Firing
Oktober 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av en reise jeg startet på når jeg begynte på mitt bachelorstudiet ved Luftkrigsskolen i Trondheim. Her fikk jeg utforsket meg selv i trygge rammer innenfor ledelse- og selvutvikling, både faglig og spirituelt. I starten handlet det om å forstå seg selv som individ, egne handlinger, og hvordan jeg som individ og mine handlinger påvirker det rundt meg. Gjennom min egen utvikling og refleksjon oppstod det en genuin interesse for mennesket og hva som påvirker det.

På Luftkrigsskolen ble gnisten tent, men det var masterstudiet ved NTNU innenfor ledelse og organisasjon som gav meg svar på hva jeg ville bli når jeg ble stor. Gjennom å spesialisere meg innenfor relasjonell ledelse har jeg fått et enda dypere innblikk i hvordan vi mennesker påvirker hverandre, på både godt og vondt. Jeg har lært meg hva det å lytte faktisk innebærer og hvor mye kommunikasjon har å si for menneskers hverdag.

Mitt største ønske er at noe jeg gjør eller sier bidrar positivt til andres liv, og hvis bare én person finner denne studien matnyttig vil det være givende nok for at innsatsen i denne studien har vært verdt det.

Jeg vil takke min veileder Kristian Firing, for hans innsats, gode spørsmål og inspirerende ord i en hektisk prosess. Du har gitt meg trygghet, stilt krav og fulgt meg helt til mål. Jeg har satt stor pris på deg og for dette vil jeg si tusen takk!

Jeg vil også takke min samboer Sophie som har vist meg støtte og gitt meg rom for å bli ferdig med denne milepælen. Nå lukkes et kapittel om meg, og vi kan for fullt starte vår bok sammen.

Og sist, men ikke minst vil jeg takke de unge lederne som tok seg tid i en meget travel arbeidshverdag til å bidra til denne studien. Jeg er takknemlig for deres engasjement, ærlighet og åpenhet og den innsikten dere har gitt meg i deres jobbhverdag.

Sammendrag

Studiens målsetning er å bringe frem kunnskap rundt hvordan den unge lederen motiveres slik at arbeidsgiver bedre kan vite hvor man bør rette tiltak for å motivere den unge lederen i jobben. Jeg har arbeidet ut fra følgende problemstilling:

Hvordan motiveres den unge lederen til oppdragsløsning?

For å belyse funn har jeg støttet meg til teori innenfor flere ulike felt med hovedfokus på motivasjon, ledelse og verdier. Dette er perspektiver som har gitt en dypere forståelse av den unge lederens motivasjon. I tillegg til teori har jeg brukt stortingsproposisjoner og ulike kilder fra Forsvaret (doktriner, utgivelser og rapporter) for å belyse settingen den unge lederen jobber i.

Studien er en kvalitativ undersøkelse med et fenomenologisk forskningsdesign i den hensikt å prøve å forstå den unge lederen. For å hente inn empiri har jeg intervjuet seks unge ledere ansatt i Luftforsvaret. Datagrunnlaget og analysen av empirien førte frem til funn innenfor fire hovedtemaer: *relasjoner*, *verdier*, *work-life balance*, og *autonomi*.

Resultatene i denne studien viser at både relasjoner mellom leder, kollegaer, over- og underordnede påvirker motivasjonen, det samme gjelder for verdiene omsorg og tillit. Vi ser også hvordan følelsen av autonomi i egen jobbhverdag påvirker motivasjon, og hvordan balansen mellom jobben og livet «utenfor gjerde» påvirker motivasjon.

Videre diskuterer jeg hvorfor relasjoner er viktig for den unge lederen og hvordan verdier kan tenkes brukt for arbeidsgiver. Jeg diskuterer videre funn fra annen forskning innen WLB og hvilke implikasjoner disse kan ha sett i lys av mine funn. Jeg avslutter diskusjonen med å se på autonomi og hvordan opplevelsen av dette kan påvirke motivasjon.

Avslutningsvis ser jeg på hvordan funnene henger sammen og kommer med en påstand om at alle disse har en tilknytning til hverandre og påvirker hverandre. Dette gir implikasjoner på at man må se helhetlig på tiltak rettet mot de ulike kildene for motivasjon. Påvirker man ett av temaene vil dette trolig også påvirke de andre.

Abstract

In order to help employers understand which motivational measures to implement, including where and when, the objective of this study is to gain insights into what motivates the young leader by asking the following question:

How does the young leader get motivated into mission solving?

Theories within various fields focusing mainly on motivation, management and values were used to illuminate findings. These were all perspectives perpetuating a deeper understanding into the young leader's motivation. In addition to theory, various parliamentary bills and sources from the Armed Forces (doctrines, publications, and reports) were used to shed further light on the setting in which the young leader works.

With the intention to better understand the young leader, the study is qualitative with a phenomenological research design. For empirical data, six young leaders of the Air Force were interviewed. The basis of data and analysis led to findings within these four main categories: *relationships, values, work-life balance, and autonomy*.

The results of this study show that relations between manager, colleagues, superiors, and subordinates affect motivation, as well as values such as care and trust. The sense of autonomy also seems to affect motivation, as well as overall work-life balance.

Further I discuss why relations are of such importance to the young leader and how values can act as an important tool for an employer. Furthermore, I discuss research within the field of WLB and their implications in light of my findings. In final the discussion looks at autonomy and how the sense of autonomy can affect the young leaders' motivation.

In conclusion I look at how the findings relate to each other and propose that all are in fact inter-connected. This implies the need for a holistic approach to measures directed at various sources for motivation. By influencing one category, one is likely to influence the others.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1 Innledning	6
2 Teori	8
2.1 Motivasjon.....	8
2.1.1 Behovsteorier	8
2.1.2 Kognitive forventningsteorier	9
2.1.3 Selvbestemmelses teori	10
2.1.4 Sosiale motivasjonsteorier	12
2.1.5 Jobbkarakteristika-modeller	12
2.1.6 Motivasjon og jobb	12
2.2 Ledelse	13
2.2.1 Ledelse i Forsvaret	13
2.2.2 Relasjonsledelse.....	15
2.2.3 Ledre-medarbeider-utveksling	16
2.3 Verdier.....	16
2.3.1 Forsvarets kjerneverdier og profesjon.....	16
2.3.2 Verdier i lederskap	17
2.3.3 Verdier i motivasjon og samhold	18
2.4 Work-life balance	18
3 Metode	20
3.1 Samfunnsvitenskapelig og kvalitativ metode.....	20
3.2 Fenomenologi	20
3.3 Datainnsamling	21
3.4 Forskerens ståsted	21
3.5 Forskningsintervjuet	21
3.6 Databehandling og analyse.....	22
3.7 Validitet, reliabilitet og troverdighet.....	23
3.8 Etske hensyn	24
3.9 Studiets styrker og svakheter	25
4 Resultat og analyse av funn	26
4.1 Relasjoner	26

4.1.1	Samhold	26
4.1.2	Anerkjennelse.....	27
4.1.3	Hierarki.....	27
4.1.4	Oppsummering relasjoner	28
4.2	Verdier.....	28
4.2.1	Omsorg.....	28
4.2.2	Tillit.....	29
4.2.3	Oppsummering verdier	29
4.3	Work-life balance	29
4.3.1	Fritid	30
4.3.2	Arbeidstid	30
4.3.3	Oppsummering work-life balance	31
4.4	Autonomi	31
4.4.1	Oppdragsløsning	31
4.4.2	Målorientering	32
4.4.3	Oppsummering autonomi	32
4.5	Oppsummering funn	32
5	Diskusjon.....	34
5.1	Relasjoner og motivasjon	34
5.2	Verdier og motivasjon.....	36
5.3	Work-life balance og motivasjon	39
5.4	Autonomi og motivasjon	43
5.5	Hvordan henger funnene sammen?	44
5.6	Studiets implikasjoner	45
5.7	Videre forskning.....	45
6	Avsluttende kommentarer	46
7	Referanser	47
8	Vedlegg	51

1 Innledning

Fra tidens morgen har mennesket blitt drevet av behov for å overleve. En indre eller ytre drivkraft som dytter individet i den ene eller andre retningen, det vi kan kalle motivasjon (Geen, 1995). I tillegg til den indre drivkraften har emosjoner fulgt oss og fungert som verktøy for overlevelse. Følelser som frykt er ett eksempel der hensikten med følelsen er å beskytte oss mot fare (Goleman, 1997).

Etter hvert som samfunnet utviklet seg gikk vi i større grad bort fra «å fysisk overleve» trusler, til å «overleve hverdagen». Psykologifeltet har så lenge det har eksistert prøvd å forstå mennesket, og mye forskning har blitt gjennomført på dette området, spesielt rundt motivasjon. Maslow (1970) er en av de store som har presentert sin forskning rundt menneskers behov, alt fra de grunnleggende behovene for å «overleve fysisk», til vekstbehov som man kan si faller inn under det å «overleve hverdagen».

For veldig mange mennesker handler mye av hverdagen om jobb, og forholdet mellom individet og jobben har blitt forsket mye på, og den psykologiske forskningen på dette startet på 1900-tallet. I starten lå fokuset på å måle individets evner og se om disse sammenfalt med jobbens krav, men etter hvert så man at motivasjon spilte en stor rolle hos individet i jobb (Vroom, 1964). Her har Herzberg (1966) presentert tofaktor-teorien om hva som kan påvirke motivasjonen til en ansatt i en organisasjon.

Menneskene som jobber i Forsvaret er en del av en organisasjon: «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Man jobber sammen med andre mennesker og dette innebærer at man bygger relasjoner i en eller annen grad, og ofte innebærer det å jobbe at man har en relasjon med personer som har rollen som leder.

Ledelse er et tema det har blitt forsket mye på og Yukl (2020) skriver at det kanskje finnes like mange definisjoner på ledelse som det gjør studier. Gammel tenkning rundt ledelse gikk ut på at en leder skulle få noen til å gjøre noe, og de som gjorde dette fikk noe tilbake, også kjent som transaksjonsledelse, mens nyere tenkning introduserer transformasjonsledelse som fokusere på å få den ansatte til å gå utover sine egne interesser til det beste for fellesskapet (Bass, 1990; Martinsen, 2019). For at lederen skulle kunne påvirke medarbeideren måtte han eller hun være karismatisk og se medarbeiderens følelsesmessige behov, og derfra fikk vi begrepet relasjonsledelse (Skivik, 2018; Spurkeland, 2017).

Dette er noe av kunnskapen jeg har plukket med meg gjennom studie ved Luftkrigsskolen og NTNU, og temaer jeg selv har kjent på kroppen. Etter å ha jobbet i den samme organisasjonen siden 2006 kan jeg si at min egen motivasjon har vært både god og dårlig, men bakgrunnen for valg av tema for denne oppgaven ligger i en bekymring.

Siden jeg begynte i Forsvaret har deler av Forsvaret, for min del Luftforsvaret, til stadighet vært under omstilling i en eller annen grad. Det er gjennomført store reformer

innenfor HR, utdanning og ordning for militært tilsatte (Forsvarsdepartement, 2020; Luftforsvarsstaben, u.d; FD, 2014-2015), hvor alle disse kan ses på som sterke faktorer som kan påvirke blant annet turnover (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Når et mennesket opplever endring kan dette påvirke følelsen av trygghet og skape usikkert, og dette kan igjen påvirke motivasjonen (Maslow, 1970).

Jeg ser at flere og flere av mine kullinger fra Luftkrigsskolen og kollegaer velger å slutte i Forsvaret, og gjennom min stilling som HR-analytiker i Luftforsvarsstaben ser jeg tendenser og trender på at dette allerede er og kan bli en større utfordring i fremtiden, og det er her bekymringen min kommer inn. Jeg er bekymret for at hvis Forsvaret og Luftforsvaret ikke retter et spesielt fokus på å forstå og påvirke de ansattes motivasjon for jobben, vil i verstefall Forsvaret og Luftforsvaret ikke være i stand til å løse sitt samfunnsoppdrag (FD, 2020), fordi de mangler de riktige folkene med den riktige kompetansen. Denne bekymringen har jeg luftet for flere kollegaer og jeg opplever at den får støtte.

Studiens målsetning er å bringe frem kunnskap rundt hvordan den unge lederen motiveres slik at Luftforsvaret skal kunne rette gode tiltak for å motivere personellet til å bli i jobben. Jeg ønsker derfor å se på hva det er som påvirker den unge lederens motivasjon i hverdagen og det har gitt meg følgende problemstilling:

«Hvordan motiveres den unge lederen til oppdragsløsning»

I denne studien representeres «den unge lederen» av en gruppe som per i dag er i undertall og som man i fremtiden vil være helt avhengig av, den unge offiseren. I tillegg kan man lese oppdragsløsning som «å gjennomføre jobben man er satt til å gjøre». Jeg vil utdype dette temaet under teoridelen. For å besvare dette spørsmålet har jeg tenkt å bruke en kvalitativ metode med et fenomenologisk design, og gjennomføre intervju med informanter som faller inn under utvalgsriteriene som forklart under metode kapitlet. Dette har jeg valgt fordi jeg søker å forstå den unge lederen, og kvalitativ metode og intervju er det som anses som best egnet for å oppnå dette formålet (Dalen, 2011; Grønmo, 2016; Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har hatt med meg følgende forskningsspørsmål gjennom prosessen.

- Hva er det som får den unge lederen til å ønske og løse oppdrag?
- Hvordan påvirkes motivasjonen til den unge lederen?

Jeg har valgt å se på problemstillingen i lys av teoriene jeg allerede har nevnt over. Dette har jeg valgt fordi for å forstå hvordan den unge lederen motiveres, må man også forstå hva som ligger i motivasjon. Innenfor motivasjon trekkes sosiale faktorer inn, og da bør man se på relasjoner, og i en hierarkisk styrt organisasjon som Forsvaret faller det meg naturlig å se på ledelse. Innenfor ledelse har man også sett på verdier, og Forsvaret sier selv at verdigrunnlaget er det viktigste man har i Forsvaret (Forsvaret, u.d). Med bakgrunn i dette har jeg også sett på hvordan verdier kan påvirke motivasjon.

2 Teori

Teorien i oppgaven bygger på forskning rundt motivasjon av blant annet Maslow (1970), Herzberg (1966) og Deci & Ryan (2017), ledelse (Yukl & Gardner III, 2020; Selznick, 1997), og verdier (Weber, 1999). Valg av teori har blant annet kommet frem av analysen av intervjuene slik at tematikken i oppgaven har opphav hos informantene.

2.1 Motivasjon

Motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å «bevege». I det psykologiske språket spør man om hvilke drivkrefter som får et menneske til å handle (Geen, 1995), og Skaalvik & Skaalvik (2013) beskriver motivasjon som situasjonsbestemt og at den påvirkes av verdier, erfaringer, forventninger og selvvurdering. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*».

I moderne organisasjonspsykologi skiller man mellom flere hovedretninger, blant annet; *behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier, og jobbkarakteristika-modeller*. Bandura (1997) beskriver motivasjon som en generell konstruksjon som omfatter et system med selvregulerende mekanismer og Deci & Ryan (2017) presenterer en selvbestemmelsesteori som ikke ser på motivasjon som en helhet, men differensierer konseptet *motivasjon*.

2.1.1 Behovsteorier

Maslows (1970) behovshierarki er en av de meste kjente behovsteoriene. Maslow deler pyramiden inn i fem nivå; *fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvaktualisering*. Han presenterer en teori som sier at man må fylle ett nivå til ett visst minimumsnivå av behovstilfredstillelse før man kan «stige i pyramiden». Nyere forskning støtter teorien til Maslow til en viss grad. Det er enighet om at hovedskille mellom underskuddsbehov og vektbehov ser ut til å bli bekreftet, men tanken om at man må tilfredsstille lavere behov i et gitt mønster for å gå videre til et høyere behov gir eksisterende forskning lite støtte til (Kaufman & Kaufman, 2009). Du har kanskje sett eller opplevd selv «det å møte veggen»? Dette kan også være et eksempel på at noen vekstbehov (kanskje anerkjennelse, status, selvaktualisering) veies høyere enn andre grunnleggende behov (fysiologiske og sikkerhetsbehov) som ender med at personen blir fysisk-/psykisk syk eller begge deler. Her vil Maslows teori streve med å forklare hvorfor et menneske går mot sine egne fysiologiske og basale behov, og derfor må vi også utforske andre motivasjonsteorier.

McClellans teori hevder at individet har tre sentrale behov: 1) *Prestasjonsbehov*, 2) *Maktbehov* og 3) *Tilhørighetsbehov*. Innenfor prestasjonsbehovet handler det om å gjøre noe bedre og inneholder en standard man kan sammenligne med. Behovet innebærer en positiv holdning til det å prestere og det å mestre noe i seg selv. En person som har et sterkt prestasjonsbehov vil prøve å gjøre sitt beste uansett belønning. Maktbehovet handler om at en person er opptatt av sitt rykte og omdømme, eller av å forsøke å vinne

over andre. Et sterkt maktbehov er forbundet med mange konkurransepregede og selvhvedende aktiviteter. Tilhørighetsbehovet kjennetegnes av at individet ønsker å være sammen med andre og oppleve gjensidig vennskap (Andersen, 2011). Andersen (2011) skriver at dette behovet henger tett sammen med Maslows sosiale behov og Alderfers relasjonsbehov. I tilhørighetsbehovet ligger et behov for «å etablere, opprettholde eller gjenopprette en positiv, varm relasjon med én eller flere andre personer». I dette ligger det også en frykt for avvisning fra andre mennesker. Det er tydelig at mennesker er viktig for individer med høyt tilhørighetsbehov og disse foretrekker å jobbe sammen med venner og ikke eksperter (Andersen, 2011).

2.1.2 Kognitive forventningsteorier

Kognitiv motivasjonsteori setter søkelys på at mennesket er et bevisst vesen som er i stand til å tenke rasjonelt og handle deretter. Kognitiv psykologi handler derfor om hvordan et menneske behandler informasjon og bruker denne informasjonen som grunnlag for sine handlingsvalg. I kognitiv motivasjonsteori trekker man dette ett hakk lengre og argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Det er to ting som er spesielt med kognitive teorier om motivasjon, 1) *at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, og 2) at arbeidet man utfører, er instrumentelt i oppnåelse av belønninger knyttet til behov og ønsker.* (Kaufman & Kaufman, 2009).

I den kognitive forventningsteorien pekes det mot tre typer forestillinger og vurderinger som er særdeles viktige for individets innsats i jobbsammenheng; 1) *subjektive forventninger* om at innsats gir resultat, 2) *instrumentelle overveielser* knyttet til spørsmålet om jobbytelse og innsats fører til belønning, og 3) *valensvurderinger*, som handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufman & Kaufman, 2009). Forventningsteorier beskriver ikke atferd, men kan gi en bredere forklaring på motivasjon. Dog er det viktig å poengtere at på generelt nivå er det rimelig å anta at et individs motivasjon kan forklares av forventningene til de tre typene over, men en svakhet her er at en person står ovenfor ulike situasjoner og et stort antall ulike oppgaver og problemer der man kan knytte forskjellige forventninger til subjektive forventninger, instrumentaliteter og valenser (Andersen, 2011).

Forventningsteorien beskrevet over kan demonstreres med et eksempel. Se for deg at du i din jobb vil oppnå en belønning ved å levere inn ditt arbeid før fristen. Du bestemmer deg for å legge inn ekstra innsats og velger å jobbe utover normal arbeidstid, og dette fører til at du leverer arbeidet ditt en uke før fristen. Belønningen er en pengebonus på X kroner. Hvor stor måtte den summen vært for deg for å være verdt de lange arbeidsdagene? 2000 kr? 5000 kr? 10 000kr? Hvis du verdsetter pengebonusen høyere enn kostnaden av de lange arbeidsdagene kan vi si at du har en høy *subjektiv forventning* om måloppnåelse. Men hvis pengebonusen ikke verdsettes høyere enn innsatsen og kostnaden blir motivasjonen svakere. Man stiller seg spørsmålet «er det verdt det?». Kaufmann og Kaufmann (2009) sier også at motivasjonen kan svikte dersom noen må legge ned stor innsats uten at det fører til belønning. De sier også at i ekstreme tilfeller kan omgivelsene være så fattig på elementær tilbakemelding og anerkjennelse at det danner seg en generell oppfatning at det ikke spiller noen rolle hva man gjør. Hva skjer da med prestasjonen til arbeidstakeren?

Målorientering er en annen teoriretning innen forskning på motivasjon, og her er man mest opptatt av *hvorfor* eller *hensikten* bak handlingen. Man hevder også at hvilken målorientering en person har sier noe om hvilke holdninger og verdier denne personen har. De fleste tilhengerne av målorientering skiller mellom to hovedtyper: *oppgaveorientert* og *egoorientert*, men Maehr og Nicholls har også lagt til en type til som de kaller *sosial ønskelighet* (Lillemyr, 2007). Oppgaveorientering er også omtalt som læringsorientering og mestringsorientering, og egoorientering er ofte omtalt som prestasjonsorientering (Skaalvik & Skaalvik, 2013).

Oppgaveorienterte mennesker fokuserer på å løse oppgaven og mestre utfordringen. De er ikke opptatt av å løse oppgaven bedre enn andre, men å løse den. Veien dit og læringen underveis er viktig slik at man kan forbedre egne prestasjoner senere og oppnå en følelse av kompetanse. Man kan si at læring er målet i seg selv. Egoorienterte mennesker er opptatt av å løse oppgaven bedre enn andre og vise sine evner. De ønsker gjerne å vinne og være best i konkurranser og måler seg med andre. Ved å gjøre dette får man styrket sitt ego fordi man er «flinkere» enn de rundt seg og har bedre evner. Læringen er ikke et mål i seg selv og man vil unngå å bli oppfattet som dum. Innenfor sosial ønskelighet er man opptatt av å føle på aksept og anerkjennelse for atferden av andre. Disse orienteringene fremstår trolig ikke som enten eller hos mennesker, men man vil sannsynligvis være mer orientert i en av de tre retningene (Lillemyr, 2007; Skaalvik & Skaalvik, 2013).

2.1.3 Selvbestemmelses teori

Deci og Ryans (2017) Self-determination theory (SDT) videre omtalt som selvbestemmelsesteori utforsker hvorfor organismen mennesket kan gå fra å være indre motivert, spontan og full av energi, til å bli innesluttet, passiv og uinteressert i ulike sosial-kontekstuelle situasjoner. De har forsket på hvordan disse sosiale kontekstene påvirker menneskets indre motivasjon under hypotesen om at det finnes sosiale kontekster som både styrker og reduserer den indre motivasjonen. Gjennom denne forskningen har de kommet frem til tre grunnleggende behov som må være til stede for at individet skal føle psykologisk vekst, trivsel og integritet, og det er behov for *autonomi, kompetanse og tilhørighet*.

2.1.3.1 Autonomi

Ifølge Deci & Ryan (2017) handler autonomi om at det man skal gjøre er *selvbestemt* eller at man gjør noe på grunn av en *ytre påvirkning* som f.eks. belønning eller straff. Selvbestemmelse kommer av en indre kontroll på handlingen, mens handling som kommer som følge av ytre påvirkning omtales som ytre kontroll. Deci & Ryan hevder at jo større påvirkning av ytre kontroll jo mer vil det undergrave indre motivasjon (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Støtte for autonomi er noe det har blitt forsket mye på, og i jobbsammenheng henger dette sammen med de generelle mellommenneskelige retning som brukes av lederen. Mer konkret så kan man si at støtte for autonomi innebærer at lederen forstår og anerkjenner medarbeiderens perspektiver, og gir meningsfull informasjon på en ikke manipulerende måte. Denne måten tilbyr rom for valg og oppfordrer til selvinitiering av medarbeideren. Flere studier viser at støtte for autonomi fra lederen gir motivasjon, tilfredshet og økt prestasjon i forskjellige settinger. Forskning viser at når ledere støttet autonomi hos medarbeideren ble det blant annet rapportert om høyere nivå av tillit og

høyere jobbtilfredshet (Baard, Deci, & Ryan, 2006). Deci & Ryans (2017) forskning viser også at feedback som har sammenheng med evaluering kan påvirke følelsen av opplevd autonomi, selv om feedbacken er positiv, og dette igjen kan redusere den indre motivasjonen.

Ryan & Deci (2017) prater også mye om belønning i sammenheng med autonomi, og poengterer at bruken av belønning kan gi en klar direkte motivasjon, men utfordringer kan oppstå når det kommer til å beholde motivasjonen over tid, og etter at belønningen er fjernet. I tillegg når man velger og belønner noen for å utføre en handling sender man også ut et signal om at denne handlingen ikke er verdt å gjøre i seg selv.

2.1.3.2 Kompetanse

Behovet for kompetanse viser til menneskets behov for å føle at man lykkes med eller mestrer ulike oppgaver og utfordringer man møter eller blir gitt. Dette henger sterkt sammen med Banduras (1997) forskning rundt behovet for mestring og mestringsforventning og han trekker frem fire hovedkilder til forventninger om mestring: autentisk mestringserfaring (viktigst og omhandler tidligere erfaringer med mestring), vikarierende erfaringer (observasjoner av andres prestasjoner), verbal overtalelse (oppmuntring og støtte) og fysiologiske og emosjonelle reaksjoner (tidligere opplevelser av følelser påvirker nye situasjoner) (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

I forskningen til Deci & Ryan (2017) viser de til at feedback kan støtte eller øke mottakerens følelse av kompetanse og påvirke den indre motivasjonen. Opplevs det at denne kommer uventet og er positiv uten en baktanke vil den styrke den indre motivasjonen. Opplevs feedbacken som en metode for å utøve kontroll vil denne, selv om den er positiv, kunne ha en negativ påvirkning på indre motivasjon.

2.1.3.3 Tilhørighet

For å oppnå en følelse av tilhørighet kreves det tillit, respekt, anerkjennelse og opplevelsen av å bli sett og hørt. Tilhørighetsbehovet viser til behovet mennesket har for å føle at de «hører hjemme» i en gruppe og at man føler gjensidig respekt og tillit. (Baard, Deci, & Ryan, 2006). Deci & Ryan (2017) hevder at indre motivasjon er mest hardfør i kontekster der man opplever relasjonell trygghet, og at dette styrkes gjennom følelsen av tilhørighet og sosiale relasjoner. Samtidig sier de at tilhørighet ikke er en absolutt forutsetning for indre motivasjon i alle sammenhenger. Aktiviteter kan være selvinitiert eller selvbestemt, som f.eks. å dra på en fjelltur alene, men at i sosiale settinger bør tilhørighetsbehovet bli dekket (Skaalvik & Skaalvik, 2013)

Deci & Ryan (2017) presentere også en mini-teori innenfor SDT som de omtaler som *relationships motivation theory (RMT)*. Denne foreslår at kvaliteten på relasjonen påvirkes av flere faktorer og at en opplevelse av autonomi i valg av relasjon, gjensidig opplevelse av autonomi og støtte, og at tilhørighetsbehovet blir dekket kjennetegner sterke relasjoner som er indre motivert. Opplever man relasjonen som en «byttehandel» for å oppnå noe annet enn vennskap eller partnerskap vil dette ha en negativ påvirkning på relasjonen og følelsen av tilhørighet.

2.1.4 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier er man opptatt av hvordan individet opplever sitt forhold til medarbeiderne, og hvordan dette kan virke motiverende eller demotiverende. Det er her en særlig betraktning på ulike former for rettferdighet som kilde til variasjon i motivert atferd (Kaufman & Kaufman, 2009).

Likeverdsteori er utviklet av J. Stacy. Denne teorien belyser temaet likeverd (equity) som motivasjonsfaktor på en systematisk måte. Likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekt på individets innsatsvilje og generell motivasjon i arbeidslivet. J. Stacys likeverdsteori har god empirisk støtte, men det finnes også viktige unntak her. Det er for eksempel forskjeller på individenes likeverdsfølsomhet. Det meste av forskningen på dette området har vært tilknyttet lønnsforhold, men teorien gjelder også for andre former for belønning enn penger. Prinsippet om relativ belønning og sosiale sammenlikningsprosesser som fokuserer på å identifisere likeverd og rettferdighet er svært virkningsfullt når det kommer til å påvirke den generelle motivasjonen og innsatsviljen (Kaufman & Kaufman, 2009, s. 107).

2.1.5 Jobbkarakteristika-modeller

Det er ikke vanskelig å se for seg at egenskaper ved selve jobben påvirker en arbeidstakers motivasjon og prestasjon, og det finnes flere ulike teorier som omhandler dette temaet. Fellesbetegnelsen for disse er *jobbkarakteristika-modeller* (Kaufman & Kaufman, 2009).

Frederick Herzberg (1966) fant gjennom studie «*The Motivation to Work*» det som mange av oss kjenner som Herzbergs tofaktor-teori eller tofaktor-modellen. Han delte faktorene inn i to grupper som sa noe om hvilke forhold som førte til trivsel (motivasjonsfaktorer) eller mistrivsel (hygienefaktorer). Et viktig funn i Herzbergs studie var at disse faktorene ikke var avhengige av hverandre, det vil si at: Hygienefaktorene bidro i svært liten grad til trivsel og motivasjonsfaktorene bidro i svært liten grad til mistrivsel. Det gav følgende konklusjon gjengitt av Kaufmann og Kaufmann (2009):

- 1) *Hygienefaktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de ikke er til stede.*
- 2) *Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er til stedet, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.*

Eksempler på hygienefaktorer er: *arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner*. Når disse hygienefaktorene er positive, forsvinner mistrivsel. Eksempler på motivasjonsfaktorer er: *prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst*. Når disse faktorene mangler fører dette til en nøytral tilstand hos medarbeideren, men dersom de er til stedet og er positive vil de virke fremmende på trivsel og produktivitet (Kaufman & Kaufman, 2009; Herzberg, 1966).

2.1.6 Motivasjon og jobb

Victor H. Vroom (1964) har skrevet en bok om motivasjon og jobb og trekker frem fem egenskaper ved jobben som påvirker motivasjon: *Lønn og goder, bruken av fysisk og*

psykisk energi, produksjon av produkter eller tjenester, sosial interaksjon, og sosial status.

Lønn og goder spiller utvilsomt en stor rolle i hvorfor mennesker velger å jobbe, men det er trolig ikke dette alene som bestemmer om man ønsker å jobbe. En undersøkelse spurte 401 mennesker om de ville fortsette å jobbe hvis de arvet nok penger så de ikke hadde behov for det, og 80% svarte at det ville de (Vroom, 1964).

Mennesket er laget for å bevege seg og tanken er at man gjennom fysisk og psykisk stimuli på jobb oppnår en tilfredshet i kroppen, der inaktivitet vil føre til utilfredshet. Produksjon av produkter eller tjenester spinner litt videre på bruken av fysisk og psykisk energi ved at mennesket har behov for å bruke intellektet og at jobbprestasjon gir tilfredsstillelse (Vroom, 1964).

Allerede i 1901 skrev Nietzsche om *heerdeninstinkte*, eller flokkinstinkt, og viktigheten av sosial tilfredsstillelse kommer frem i flere studier. Som nevnt over ville 80% fortsette å jobbe selv om de økonomisk ikke hadde behov for det, og her mener Vroom at den sosiale opplevelsen er belønning i seg selv gjennom anerkjennelse og respekt fra kollegaer og/eller kunder. Sosial status spinner videre på sosial interaksjon og inkluderer nå også relasjoner utenfor arbeidsplassen og hvordan jobben gir status blant venner, familie og samfunnet man lever i (Vroom, 1964).

2.2 Ledelse

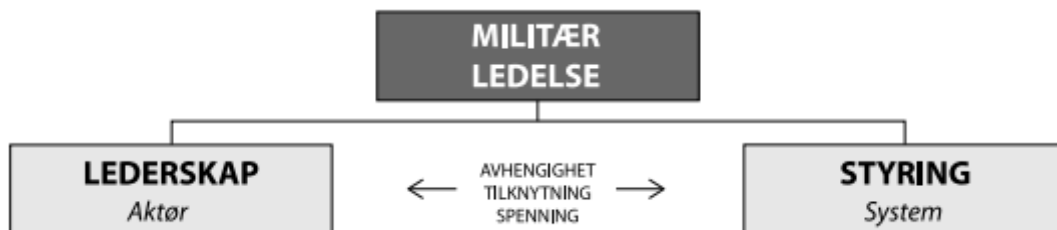
Yukl (2020) henviser til Stogdill (1974) som sier at det finnes nesten like mange definisjoner på lederskap som personer som har forsøkt å definere lederskap. Etter påstanden til Stogdill har lederskap blitt definert gjennom ulike vinklinger som egenskaper, atferd, påvirkning, interaksjonsmønster, roller og et administrativt yrke. Yukl definerer lederskap som en sosial interaksjon. Lederen vil her prøve å påvirke en medarbeiders atferd (Yukl & Gardner III, 2020), mens Glasø (2008) mener at «*ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess*» mellom mennesker. Gjennom å vise atferd som vekker sterke negative følelser hos medarbeiderne kan ledere påvirke motivasjon negativt og da også effektiviteten i en organisasjon.

En leder skal påvirke de rundt seg, og en måte å gjøre dette på er gjennom feedback (tilbakemelding). Det å gi feedback til noen er en måte å anerkjenne sider ved en annen. Når man får feedback, blir man bekreftet og gis en mulighet til å vokse. Feedback er mer enn bare ris og ros, det er å formidle noe du ser i andre, på godt og vondt. Feedback kan gis på mange ulike måter, direkte (*Der var du flink!*), indirekte (*at sjefen din sa du var flink i et møte der du ikke var til stede*), skriftlig (evaluering/tjenesteuttalelse), spesifikke (*hvorfor du var flink*) og uspesifikke (*Det er så hyggelig å ha deg som kollega*). En av de beste måtene å få indirekte feedback på er å «*se eller høre at andre blir berørt av det vi har å gi*» (Øiestad, 2004). Dette støttes også av Deci & Ryan (2017) utdypet under autonomi tidligere i dokumentet.

2.2.1 Ledelse i Forsvaret

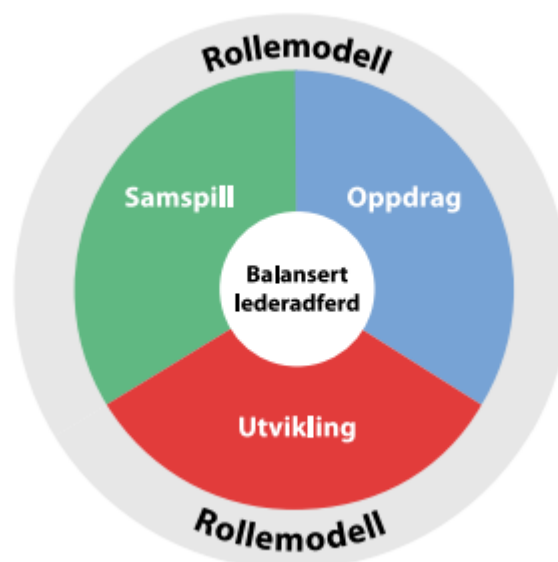
November 2020 kom den siste og gjeldende utgaven av «Forsvarets grunnsyn på ledelse». I Forsvarssjefens forord kan man trekke ut at lederskapet skal være basert på våre verdier (Respekt, Ansvar og Mot), oppdragsbasert ledelse skal være

intensjonsbasert, lederskapet skal dyrke åpenhet og samvirke, og vi skal løse oppdrag og ta vare på folkene våre. Forsvaret har operasjonalisert begrepet militær ledelse (figur 1) for å illustrere forskjellen mellom lederskap og styring, der lederskap er personorientert og styring er systemorientert. Med bakgrunn i dette og Forsvarets egenart har man valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som lederfilosofi (Forsvaret, 2020)



Figur 1: Militær ledelse (Forsvaret, 2020, s. 8)

I dette dokumentet viser man til at praktisk ledelse er atferdsorientert og handler om evnene til å bygge konstruktive relasjoner, og effektiv ledelse er fordelt på tre kategorier: *Samspills- og relasjonsorientert lederatferd*, *oppdragsorientert lederatferd* og *utviklingsorientert lederatferd*. Disse tre kategoriene sammen med rollemodell former det Forsvaret omtaler som *balansert lederatferd* (figur 2) (Forsvaret, 2020).



Figur 2: Balansert lederatferd (Forsvaret, 2020, s. 10)

Balansert lederatferd handler om å tilpasse lederstilen etter situasjonen og innenfor de ulike delene forstås det som følgende:

- *Samspills- og relasjonsorientert lederatferd* fokuserer på gjensidig tillit og samarbeid, utvikle de menneskelige ressursene og bygger relasjoner. Dette gjøres gjennom å «*styrke medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt gi sosial støtte og anerkjennelse*».
- *Oppdragsorientert lederatferd* fokuserer på effektivitet og å skape pålitelige arbeidsprosesser. Dette gjøres gjennom «*planlegging, personell disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver*».
- *Utviklingsorientert lederatferd* fokuserer på å forstå omgivelsene, gjennomføre tilpasninger og utvikling. Dette gjøres gjennom å «*oppmuntre til kreativ tenkning og nye idéer, og tilrettelegging for kollektiv læring*».
- Rollemodell betyr å sette fellesskapets verdier og behov foran sine egne, og samtidig være tro mot sine egne verdier og deg selv. Man skal gå foran som en godt eksempel og vise gode holdninger, vise etisk skjønn og bruke hensiktsmessige risikovurderinger, og man er fleksibel og ydmyk ovenfor seg selv og andre (Forsvaret, 2020).

2.2.1.1 Oppdragsbasert ledelse (OBL) og oppdragsløsning

Oppdragsbasert ledelse bygger på de samme grunnleggende prinsippene som man finner innenfor mål- og resultatstyring: «*undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand*» og denne formen for ledelse er avhengig av en stor grad av tillit og lojalitet mellom over- og underordnede. (Forsvaret, 2020, s. 13).

I innledningen nevnte jeg det å løse oppdrag som skal forstås som «*å gjøre jobben man er satt til*». I Prop. 14 S gitt ut av Forsvarsdepartementet (2020) viser de til Forsvarets ni oppgaver. Disse går ut på å hevde norsk suverenitet, forebygging av krig og konflikt i Norge og for våre allierte, og bidra til ivaretagelsen av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver. For informantene sin del betyr dette primært å drive utdanning, trening og øving av soldater og eget personell, drifte og opprettholde vakthold på flystasjonen, samt administrative oppgaver tilknyttet personell ledelse og daglig drift av avdelingen man er en del av.

2.2.2 Relasjonsledelse

Relasjonsorientert lederstil handler om at lederen prioriterer og har som mål å bygge gode relasjoner med og mellom medarbeiderne for å motivere til ytelse. I kontrast til dette vil en oppgaveorientert lederstil være opptatt med «*å få jobben gjort*» og er mer opptatt av prestasjoner og målorientert ytelse (Kaufman & Kaufman, 2009). Her er det verdt å nevne at Bass (1990) gjennom sin forskning konkluderte med at en oppgaveorientert leder oppnådde bedre resultat når medarbeiderne også var oppgaveorientert enn en relasjonsorientert leder gjorde. Skivik (2018) beskriver relasjonell ledelse som ledelse som «*handler om å omgås og arbeide sammen med andre*» og at relasjonell lederkompetanse er kjernen i god ledelse, og Spurkeland (2017) trekker frem at bærebjelken i en relasjon er *tillit* og at kommunikasjon og samspill er nøkkelfaktorer. Spurkeland (2017) trekker også frem at ny forskning styrker relasjonsorientert ledelse som teori og henviser til Montano mfl., (2017) og en

oversiktsanalyse som viser at tillitsrelasjoner mellom medarbeider og leder gir «sterk positiv påvirkning på medarbeidernes mentale helse».

2.2.3 Ledre-medarbeider-utveksling

Bass (1990) skriver at utvekslingsteorier foreslår at lederskapet innebærer en rettferdig utveksling mellom leder og medarbeider. Lars Glasø (2008) viser til litt av utviklingen blant synet på ledelse i artikkelen «Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen» og sier at følelser lenge har vært et negligjert tema innenfor ledelsesforskning. Forskning på ledelse har vært dominert av en kognitiv orientering, der følelser har blitt sett på som en forstyrrende faktor for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking. Seers & Chopin (2012) skriver i boken redigert av Uhl-Bien & Ospina at LMX-teorien har et veldig sterkt fokus på lederen og ikke like sterkt fokus på følgeren. De påpeker også at roller og relasjoner er noe som er i stadig endring over tid, og at følgeren velger å følge lederen, eller å ikke gjøre det.

Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at LMX-teorien (Leader Member Exchange) setter «søkelyset særlig på betydningen av gjensidige samspill og utvekslinger mellom lederen og medarbeideren», med andre ord så handler teorien om rolleavklaring der både leder og medarbeider aksepterer denne. Hvis de imellom klarer å utvikle en uformell rolledefinisjon, vil det føre til at medarbeideren blir mer villig til å yte mer enn det som kreves av ham eller henne. Nyere forskning har tatt denne teorien ett steg videre og sett på hvordan leder-medarbeider-relasjonen påvirker organisasjoners funksjonsevne. Resultatene fra denne forskningen viser at hvis man har høy kvalitet i leder-medarbeider-utvekslingen vil man finne mindre fravær, mindre turnover, positive prestasjonsvurderinger, høyere frekvens av forfremmelser, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltagelse i beslutningsprosesser og hurtigere karriereløp (Kaufman & Kaufman, 2009).

2.3 Verdier

Selve begrepet verdier stammer fra økonomien, «noe vi setter pris på». Verdier har historisk ofte blitt koblet sammen med blant annet religion, og det har gjennom historien ofte dukket opp sterke verdikonflikter. Den samme verdien kan i praksis bety noe helt annet, og grunnet denne fleksibiliteten kan man stille seg spørsmål hva en navngitt verdi faktisk betyr i praksis (Leirvik & Røthing, 2008).

2.3.1 Forsvarets kjerneverdier og profesjon

Kjerneverdier er verdier som har den største og mest dominerende plassen i et samfunn, en organisasjon og blant enkeltindivid. Disse skaper identitet og utøver en form for kontroll (Kirkhaug, 2018). Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, u.d) skal reflektere det etiske fundamentet som skal gjelde for hver enkelt soldat og for avdelinger, da spesielt under løsning av krevende oppdrag i operasjoner. «Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss». Ifølge Forsvarets fellesoperative Doktrine (FFOD) skal disse kjerneverdiene være nært knyttet til, samt bidra til, å prege profesjonskulturen og profesjonsidentiteten i Forsvaret (Forsvaret, 2019). «En felles profesjonsidentitet styrker vårt samhold og evne til å håndtere de utfordringene vi møter, både som enkeltindivider og organisasjon» og det trekkes også frem at Forsvaret ikke kan utøve sin profesjon alene, men at den først gir mening når den utøves i fellesskap. Derfor er holdninger og

verdier som styrker samhold, kameratskap, lojalitet og selvpoffring helt avgjørende (Forsvaret, 2007).

2.3.2 Verdier i lederskap

Weber (1999) hevder at en leders handlinger bør forankres i han eller hennes egne moralske verdier og ikke i handlinger som fører til egen gevinst eller suksess, og at denne måten å handle på er verdirasjonell. Selznick (1997) foreslår at lederskap har fire grunnleggende funksjoner, hvorav den ene er *Forsvaret av institusjonell integritet* gjennom å vedlikeholde verdier og tydelig identitet. Gjennom dette sier han at det å prege organisasjonen med bestemte verdier er en sentral lederoppgave.

Kirkhaug (2018) skriver at verdier kan oppfattes som «*abstrakte ideer eller overbevisninger – positive eller negative, bevisste eller ubevisste*» og at disse bidrar til å påvirke en persons tanker og handlinger. Man kan samtidig ha et følelsesmessig forhold til verdier som kan gi mennesker både god og dårlig samvittighet.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver tillit som at man har en tro på at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke handler etter egne behov og interesser uten hensyn til hvordan dette vil påvirke andres interesser og behov. Mens Spurkeland (2017, s. 38) skriver at tillit kan oppfattes som «*det sosiale uttrykket for legitimitet*». Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem at det ligger en viss risiko i tillit og at det å gi tillit til et annet menneske også da innebærer villighet til å eksponere seg for sårbarhet og Spurkeland (2017) poengterer at tillit er noe som må konstant vedlikeholdes og gis næring.

Nyere forskning viser at karaktertrekk som integritet og god moral rangeres høyest av medarbeideren blant lederegenskaper, blant annet over beslutningsevne, kreativitet og evne til å kommunisere. I tillegg er det flere undersøkelser som viser at dersom tillit mangler så vil medarbeidere og kolleger ofte reagere med passivitet til en leders påvirkningsforsøk. Med bakgrunn i dette mener Kaufmann og Kaufmann (2009) at tillit er selve grunnmuren i effektiv og behagelig lederskap. Dette utsagnet støtter Kirkhaug (2018) da han skriver at vi som et samfunn er avhengig av å kunne stole på at mennesker gjør som avtalt og forventet, og at dette innebærer at «*tillit ses på som en bærebjelke i all sosial virksomhet*». Samt Spurkeland (2017) som sier at «*tillit er bærebjelken i alle relasjoner*». Den mest pålitelige formen for tillit er *identifikasjonsbasert tillit*. Denne baserer seg på gode og ekte følelsesmessige bånd mellom mennesker. Mennesker i slike tillitsforhold vil stille opp for hverandre, ofte uansett situasjon, og handler som agenter for hverandre. De forstår hverandres intensjoner og verdsetter hverandres ønsker. Man gleder seg på andres vegne og dette gir en positiv opplevelse for alle parter (Kaufman & Kaufman, 2009).

En studie gjennomført av Nygaard og Løvaas (2019) utforsket lederens verdibevisthet og motivasjon, og betydningen den hadde for innovasjon i organisasjoner. Funnene indikerer at en positiv sammenheng mellom verdibevisthet og indre motivasjon, samt en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og innovasjon. I begrepet verdibevisthet legger Nygaard og Løvaas refleksjon over intensjoner, praksis og/eller konsekvenser av en handling.

2.3.3 Verdier i motivasjon og samhold

Under motivasjon kunne du se definisjonen av motivasjon som: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» Kaufmann og Kaufmann (2009). I følge Kirkhaug (2018) vil verdier ha prinsipielle egenskaper som går rett inn i denne definisjonen da «*verdier aktiverer og styrer atferd mot et mål*». Verdier kan ha en motiverende effekt gjennom idealer man kan streve etter, koble ansatte til et større fellesskap og den tryggheten det gir, samt sosial behovsteori og ønske om rettferdighet. I en studie gjennomført av Danielsen (2012), som undersøkte kulturen ved en spesialavdeling i Forsvaret, kan man trekke frem verdiene omsorg og trygghet som en nødvendighet for klare å opprettholde sterk motivasjon i det daglige virke. Omsorg fordi det er helt grunnleggende for å kunne bygge samhold, og trygghet som man får fra fellesskap, kompetanse og erfaring.

Samhold blir ofte forstått som «*positiv sosial interaksjon mellom personer i en gruppe eller organisasjon*». Gjennom felles organisasjonsverdier kan man gjennom enighet om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk, utlignende faglige og statusmessige forskjeller mellom ulike profesjoner og spesialister. I tillegg til å utlignende forskjeller kan man også oppnå bedre kommunikasjon og resonnementer slik at man i større grad oppfatter og tolker hendelser i omgivelsene på en sammenlignbar måte (Kirkhaug, 2018).

Når det kommer til samhold, kan man i militær kontekst prate om *enhetssamhold (unit cohesion)*. Dette er definert som «*the bonding together of soldiers in such a way as to sustain their will and commitment to each other, the unit, and mission accomplishment, despite combat or mission stress*». Denne definisjonen impliserer også en villighet til å nedprioritere individets velvære og i lengste grad eget liv, for å ivareta medsoldater og løse oppdrag (Johns, et al., 1984, s. 4).

Verdier er ikke nødvendigvis uproblematiske, og verdikonflikter kan oppstå på flere plan. En verdikonflikt innebærer en grunnleggende uenighet om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, og moralsk og umoralsk (Kirkhaug, 2018).

2.4 Work-life balance

Kalliath & Brough (2008, s. 326) har utforsket definisjonen av work-life balance da dette temaet har hatt en økende interesse i både presse og vitenskapelige tidsskrifter, og det ikke synes å finnes en «formell» definisjon på begrepet. De har utforsket hvordan man kan oppnå bedre validitet i forskningen av dette og foreslår følgende definisjon:

«Work-life balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promot growthin accordance with an individual's current life prioities».

Denne definisjonen legger til rette for å stille spørsmål knyttet til opplevelsen av balanse. Den tar også høyde for at individets livssituasjon kan og vil endre seg med tiden. På denne måten forstår man at opplevelsen av balanse krever kontinuerlig justering gjennom ansettelsestiden.

I artikkelen «Work-life balance. Why are we talking about it at all?» presenterer Byrne (2005, ss. 55-56) en annen definisjon av WLB:

«Work-life balance is about people having a measure of control over when, where and how they work. It is achieved when an individual's right to a fulfilled life inside and outside paid work is accepted and respected as the norm to the mutual benefit of the individual, business and society'».

Denne definisjonen skiller seg fra Kalliath & Brouchs ved å gå litt mer ned i detaljene. Den tar også med individets følelse av kontroll i jobbhverdagen, samt hvordan individet opplever en følelse av aksept og respekt for sine prioriteringer i livet.

Lewis, Gambles & Rapaport (2007) kritiserer WLB forskning og påpeker at det finnes to hovedretninger. Den ene fokuserer på personlige valg, og noen ganger husholdningsansvar, for å få «balansen riktig», her blir det ofte referert til *personlig kontroll av tid*. Den fokuserer på individet (eller familien) i stedet for organisatoriske eller sosioøkonomiske faktorer. Mens den andre setter søkelys på fleksibiliteten i arbeidsordninger og er kjent som *arbeidsplass fleksibilitet*. Her rettes søkelyset mot f.eks. policyer. Den første impliserer at det er individets ansvar å prioritere og oppnå balanse, uten hensyn til strukturelle, kulturelle eller praktiske begrensninger, og den andre fokuserer på mulige valg på arbeidsplassen uten å ta hensyn til begrensninger knyttet til kjønn, arbeidsplass kultur, normer og antagelser.

3 Metode

3.1 Samfunnsvitenskapelig og kvalitativ metode

«*Samfunnsvitenskap bygger på systematisk forskning om ulike forhold i samfunnet*» skriver Grønmo (2016) i sin bok *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Han forteller videre at valg av metode henger sammen med kunnskapsutvikling, teoretiske perspektiver og hva slags samfunnsforhold man ønsker å få mer kunnskap om. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver samfunnsvitenskapelig metode som noe som har til hensikt å bidra med mer kunnskap om hvordan virkeligheten i verden ser ut. Ordet metode kommer av det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om hvordan man som forsker på en best mulig måte skal gå strukturert frem for å innhente informasjon om den sosial virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres. En del av empirisk forskning er å samle inn, analyse og tolke data på en grundig, systematisk og åpen måte. Samfunnsvitenskapen tar utgangspunkt i virkeligheten, og med det menes den virkeligheten mennesker opplever. I min oppgave er jeg interessert i å forske på hvordan mennesker opplever motivasjon i sin hverdag og samfunnsvitenskapelig metode er den best egnede metoden for å gjøre dette.

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, fenomener det er forsket lite på og når man undersøker fenomener der man ønsker å forstå dypere og mer utfyllende (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Kvalitativ metode kjennetegnes ved fravær av én analytisk hovedretning og det er viktig å påpeke at dette ikke betyr at «alt er tillatt». Fordi det finnes så mange ulike måter å gjennomføre kvalitativ metode på stilles det krav til at forskningsprosessen er transparent (gjennomsiktig). Det å velge et etablert forskningsdesign kan bidra til dette (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.2 Fenomenologi

I min oppgave har jeg valgt å bruke en fenomenologisk tilnærming som går ut på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelsen av et fenomen. Den moderne fenomenologiske tradisjonen er bygget på Edmund Husserl sitt arbeid. Han mente at en måte å forstå på er å gå gjennom en beskrivelse og analyse av måten mennesket konstruerer sin oppfatning av verden på (Dalen, 2011). Målet med designer er å få en økt forståelse av og innsikt i andres livsverden (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Fenomenologisk analyse forbindes med hermeneutikken og har som mål å oppnå innsikt i hvordan individer tenker, forstår og/eller opplever en handling, en situasjon eller et fenomen, sett fra fastsatte kontekster (Brottveit (red.), 2018). Man ønsker å få en økt forståelse av og innsikt i menneskers livsverden (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016) og kjennetegnes av et klart fokus på hvordan fenomener og situasjoner oppleves av mennesker (Tjora, 2017). Fenomenologi innenfor kvalitativ forskning er et begrep som peker på en interesse for å forstå «*sosiale fenomener ut fra aktørens egne*

perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.3 Datainnsamling

Betydningen av systematisk og gjennomtenkt utvelgelse av informanter fremstår generelt som lite vektlagt i kvalitative intervjustudier. Dalen (2011) skriver at denne nedtoningen av utvalgsdrøftinger kanskje er en reaksjon mot den kvantitative tradisjonens sterke vektlegging av tilfeldig utvalg med tanke på å kunne generalisere resultatene på et senere tidspunkt. Innen fenomenologien må antall informanter være tilstrekkelig begrenset slik at datamaterialet blir håndterbart og kan analyseres ordentlig (Postholm, 2010). Mitt utvalg har i denne studien vært seks unge offiserer som har graduert fra Luftkrigsskolen etter 2016 og som tjenestegjør på Ørland flystasjon. Aldersspennet til informantene strekker seg fra 27 til 31 år og alle er menn. Dette utvalget er hensiktsmessig fordi jeg skal forske på hva som motiverer den unge lederen, og ved å oppfylle de overnevnte kriteriene faller de inn under min definisjon av en «ung leder og offiser».

Weber (1999) skriver at å forstå kan bety to ting, den *intuitive* og den *forklarende* måten å forstå på. I den intuitive måten forstår man handlinger gjennom rasjonale, «it just makes sense», som for eksempel at $2 \times 2 = 4$ eller at en jeger retter våpenet mot et dyr. I den forklarende måten å forstå ser vi på motivasjonen for handlingen. Hva mente den som sa eller skrev ned $2 \times 2 = 4$ der og da i den sammenhengen? Vi setter handlingen i en forståelig meningssammenheng, «der den hører hjemme», i en kontekst. Her forstår man ikke bare at jegeren retter våpenet mot dyret, men også ut fra motivasjonen bak handlingen. Postholm (2010) skriver at når en forsker skal prøve å forstå, gjøres det med egne erfaringer, opplevelser og teorier. Dette gjør studien verdiladet og at studien aldri kan være «verdifri» eller objektiv.

3.4 Forskerens ståsted

Jeg har selv gått det samme utdanningsløpet med befalsskole og krigsskole, og tjenestegjorde ved Ørland flystasjon som første beordring etter luftkrigsskolen. Dette bidrar til at jeg har et godt utgangspunkt til å forstå konteksten i utsagnene informantene kommer med, samt at egen innsikt og erfaring kan ha gjort det enklere å sette søkelyset mot det essensielle. Samtidig kan dette være en fallgrube der jeg som forsker kan ha søkt etter å bekrefte min egen forståelse, og vært mindre åpen og nysgjerrig for informantenes meninger. Det jeg som forsker kan gjøre for å prøve å redusere min påvirkning er å være bevisst min egen subjektivitet og utfordre denne (Postholm, 2010).

3.5 Forskningsintervjuet

Kvale og Brinkmann (2009) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale som har en struktur og en hensikt. Johannesen, Tuftte og Christoffersen (2016) trekker frem at intervju egner seg meget godt når man ønsker informasjon rundt menneskers erfaringer og oppfatninger. De poengterer også at sosiale fenomener er komplekse og at det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem en større kompleksitet og flere nyanser enn f.eks. et spørreskjema. Dalen (2011) beskriver også at kvalitative intervju er et spesielt godt verktøy for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser.

Jeg har valgt et strukturert intervju med åpne spørsmål. Dette bidrar til at jeg som forsker har mindre innvirkning på svarene, samtidig er spørsmålene standardisert slik at jeg kan sammenligne svarene i etterkant. En begrensning i dette valget er redusert fleksibilitet da man ikke kan tilpasse spørsmålene til informantene. Det at spørsmålene er åpne tillater likevel informantene å tolke disse individuelt og gir en form for individuell tilpasning.

3.6 Databehandling og analyse

I intervjuforskning utgjør informantens utsagn som er transkribert til tekst, den dataen som skal fortolkes og forstås (Dalen, 2011). Jeg transkriberte intervjuene selv og la vekt på å transkribere så ordrett som mulig, og på bokmål der jeg ikke oppfattet at dialekt spilte en viktig rolle. På den måten sikret jeg en enhetlig tolkning og likebehandling av alle intervjuene. I tillegg vil jeg som forsker til en viss grad kunne huske eller reflektere rundt de sosiale og emosjonelle aspektene i hvert intervju, og man kan si at analyseprosessen allerede var i gang (Kvale & Brinkmann, 2009).

Videre arbeid gikk på å kode datamaterialet slik at den empiriske dataen kan behandles på en analytisk måte. Jeg brukte en induktiv metode for å kunne identifisere mønstre og formulere mulige forklaringer på disse (Kvale & Brinkmann, 2009). I koding innenfor fenomenologien er man opptatt av innholdet, og man leser datamateriale på en fortolkende måte og søker å forstå dypere meninger i individers erfaringer. Analysen består av fire hovedfaser: 1) *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold*, 2) *Koder, kategorier og begreper*, 3) *Kondensering* og 4) *Sammenfatning* (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Gjennom transkriberingen startet allerede prosessen med å få et helhetsinntrykk av dataen og sentrale temaer begynte å dukke opp. I denne delen identifiserte jeg uttalelser fra informantene som ytret en mening eller en beskrivelse av en hendelse og la denne informasjonen over i et nytt dokument for å fjerne mest mulig irrelevant informasjon og fokusere på informasjon som jeg tolket som relevant (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Videre lette jeg etter meningsbærende elementer i teksten og startet med åpen kodingen. Her merket jeg tekst med beskrivende koder som representerte et eller flere tema. Eksempler på dette kunne være *motivasjon, familie, karriere, følelser* og *oppdrag*. Etter denne prosessen satt jeg igjen med en tabell med uttalelser, informantnummer og koder på 12 sider, illustrert i tabell 1 nedenfor.

Ytring	Inform	Kode, runde 1
Og jeg tror egentlig at mitt karrieremål handler mer om familie, tilrettelagt for familien enn det Forsvaret gir da. Så jeg, jeg kommer til å begynne å se meg om etter arbeid privat eller sivilt da. Som ikke stiller så strenge krav til meg... Og gir, og sånn at jeg bare kan dra på arbeid og dra hjem igjen og være med familien da.	2	Familie, oppdrag
Fordi ingenting, ingenting som er så viktig som... folkene...	2	Fellesskap
Da hadde jeg et ganske annet inntrykk av det å være leder i Forsvaret enn det jeg har i dag da, så det var nok en veldig sånn påtatt reaksjon og ikke en genuin en. Mens den med nattmarsjen den var ganske genuin da, den bare pang så kom den da.	2	Følelser
Men, for det første, jeg er ikke så kjempegod hverken til å snakke om eller å håndtere følelser, og så det er greit nok viss andre viser følelser. Da klarer jeg å gjøre det som må til for å hjelpe de, men igjen det å sitte og prate om hvordan jeg føler det og sånn, det må jeg jobbe med da.	3	Følelser
Fordi jeg visste jo at de som jeg hadde sett opp til de er jo rollemodeller for meg og da hadde jeg en forventning, men og en redsel om at kanskje jeg ikke klarte å være det samme for noen andre.	4	Følelser
Dette skjedde jo i halv tre tiden på natten, men jeg sovnet ikke etterpå, klarte ikke. Anspent og stresset og ubehag og ja. Så jeg satt jo bare i trappen i flere timer og bare roet, prøvde å roe kroppen og ja.	4	Følelser
Aaaah, nei jeg vet ikke helt... Pause. Det er litt rart å prøve å sette ord på de nå. Kanskje jeg ikke har blitt bevisst på de helt før nå heller, men vi har jo pratet om det både på Luftkrigsskolen og andre plasser. Det er en sånn hendelse som, ja, som påvirke en da, men ja, nei jeg vet ikke. Har ikke noe godt svar på det.	4	Følelser
Jeg kan selv være med å avgjøre og bestemme min egen arbeidshverdag, sine egne, ikke nødvendigvis sine egne arbeidsoppgaver, men ha enerett i hvordan løse sine egne arbeidsoppgaver. Det syns jeg er helt essensielt da.	2	God ledelse, autonomi, annerkjennelse, motivasjon
Jeg har funnet meg en plass hvor jeg kan utøve lederskap og gjøre jobben min, og har ikke sett meg etter karrieremuligheter. Jeg har på en måte funnet meg til rette der jeg er og jobben er på en måte, eller det er andre pri i forhold til familie og ha det stabilt og ikke drive å reise rundt å gjøre så alt for mye og jage noe. Så min prioritering er familie før karriere egentlig. Så, jeg tar gjerne og skipper noen karrieresteg eller takker nei til det hvis det gjør at jeg må, får mindre tid med familie da.	5	Karriere, familie, ledelse
Det må jo også være tydelig for meg hva det her fører til. Hvis jeg gjør noe og så langt der fremme så får det en konsekvens, noen får det bedre, men jeg ser det ikke selv, da er det kanskje ikke så motiverende.	1	Motivasjon
Ja, jeg har alltid syns at det har vært vanskelig å motivere folk. Det kan kanskje være fordi alle sammen har ulike ting som motiverer dem.	1	Motivasjon
Det ene er å gjøre det for å få penger, det andre er å gjøre det fordi du ønsker, har en indre interesse for å gjøre det eller målet i enden er... av en egen interesse.	2	Motivasjon
Det går vel på, altså arbeidsmiljøet og sånt, jeg trives jo godt på jobb, det har ingenting med det å gjøre. Men det er veldig høyt arbeidstrykk og jeg føler jeg er veldig mye borte fra hus og hjem, samtidig som jeg ikke opplever at jeg har, får tilstrekkelig igjen for det da.	3	Motivasjon

Tabell 1: Illustrasjon av kode- og kategoriseringsprosessen.

Etter første runde med koding gikk jeg videre og prøvde å forstå og tolke materialet gjennom å bruke tolkende koder. Dette krevde mer refleksjon fra meg som forsker, og etter en samtale og diskusjon med veileder, omkodet jeg og slo sammen koder slik at jeg ble stående igjen med fire hovedtemaer:

- 1) *Relasjoner*
- 2) *Verdier*
- 3) *Work-life balance*
- 4) *Autonomi*

Det er disse fire temaene som danner strukturen og innhold i resultatkapittelet som jeg vil presentere og analyser der.

3.7 Validitet, reliabilitet og troverdighet

Tjora (2017) skriver at «*transkribering betyr å gjøre lyd- eller videoopptak om til tekst*» og Grønmo (2016) sier at transkribering er «*konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst*». Jeg har transkribert så ordrett som mulig og prøvd å ikke la det være noe rom for tolkning under transkriberingsprosessen, dog har jeg transkribert på bokmål, men det er verdt å nevne at nøyaktig de samme skrevne ordene kan endre mening avhengig av hvor man setter punktum og komma. Derfor kan man også si at

fortolkningsprosessen allerede er i gang under transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Innenfor kvantitative undersøkelser er en vanlig definisjon av validitet «måler vi det vi tror vi måler?» også kjent som *intern validitet*. Det er diskusjoner om man kan dele validitetsbegrepet inn i indre og ytre validitet innen kvalitativ forskning, men Krumsvik (2014) mener at dette er mulig. Han sier at man kan måle intern validitet gjennom å se om det er konsistens mellom funnene forskeren har gjort og det teoretiske rammeverket. Her kommer også kredibilitet inn. Og man kan måle ekstern validitet gjennom å generalisere funnene på tvers av sosial settinger. Når det kommer til konsistensen mellom mine funn og teorien kan de se ut som at funnene samsvarer med teori, dette støtter validiteten i oppgaven. Når vi snakker om ekstern validitet sier Luncoln & Cuba (1985) at man vil ha utfordringer i å generalisere funnene til en kvalitativ studie, da de henger så tett sammen med konteksten datainnhenting tok plass i. Sett i lys av dette tror jeg at man vil ha utfordringer med å generalisere funnene utenfor unge ledere i en militær setting. Trolig vil også det å generalisere utover offiseren på Ørland bli vanskelig.

Validitet i kvalitative studier handler også om hvor godt man måler det man vil undersøke og validitet innen fenomenologien kalles ofte troverdighet eller pålitelighet. Man kan også stille spørsmål til informantenes utsagn, om disse er pålitelige eller ikke (Postholm, 2010). Krumsvik (2014) viser til Hammersley for en definisjon på validitet i kvalitativ forskning: «An account is valid or true if represents accurately those features of the phenomena, that it is intended to describe, explain or theorise». Som avslutning på hvert intervju spurte jeg informanten hvordan han hadde opplevd intervjuet. Dette gjorde jeg for å se om mine observasjoner og tanker rundt om informantene pratet sant, også kunne bekreftes av informanten selv. Jeg hadde åpne spørsmål som tillot informanten å svare som han ønsket, og mine egne observasjoner og informantenes svar på det siste spørsmålet styrker min tro på at informantene har svart ærlig og oppriktig på spørsmålene. En utfordring ved å ha så åpne spørsmål er at informantene kan tolke spørsmålene forskjellig, og derfor også svare forskjellig, og dette kan påvirke kredibiliteten. Denne bevisstheten har jeg hatt med meg gjennom analyseprosessen og har prøvd å forstå hver enkelt informants utsagn først, før jeg har begynt å sette sammen det «hele bildet». Jeg opplever at informantene har tolket spørsmålene relativt likt og bakgrunnen for det er trolig at de alle har gått samme utdanning og har et felles begrepsapparat, samt at de er en del av den samme kulturen (militær). Det at jeg selv har vært gjennom det samme løpet og vært en del av den samme kulturen gjør at min forståelse av begreper trolig er lik informantene, og dette styrker min evne til å forstå riktig.

3.8 Etiske hensyn

Etikk kommer fra det greske ordet *ethos* og betyr karakter. Oversatt til latin blir dette *mores* (eller moral) som også betyr karakter, men videre skikk eller vane (Kvale & Brinkmann, 2009). Under intervjuforskning vil man kunne møte mange etiske problemer på bakgrunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å «*utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige*» (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er derfor viktig at en slags etisk sans ligger implisitt gjennom hele studieprosessen. Respekt, tillit, konfidensialitet og gjensidighet må prege kontakten forskeren har med sine studier (Tjora, 2017). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humanira (NESH) har vedtatt følgende forskningsetiske retningslinjer: 1)

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Før jeg opprettet forbindelsen med mulige informanter, etter å ha gjennomført et hensiktsmessig utvalg, utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 5) og informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 1), samt innhentet godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata (NSD, vedlegg 4). I tillegg til godkjenning fra NSD hadde jeg behov for godkjenning fra Forsvarets høgskole (FHS) og Ørland flystasjon. Disse ligger vedlagt (vedlegg 2 og 3).

I samtykkeskjema og under intervjuet ble informanten opplyst om at han «når som helst» under hele prosessen kunne trekke sitt samtykke uten begrunnelse. Alle intervjuene ble tatt opp på lyd og hver informant ble gitt et nummer. Lydopptakene ble slettet etter transkribering og resterende data vil bli slettet når denne oppgavens vurdering har funnet sted.

Under dataanalysen ble det sortert ut sitater som på et senere tidspunkt kunne tenkes brukt i resultatkapittelet. Jeg tilstrebet å ikke velge ut sitater der man tydelig kunne identifisere kandidaten og sitatene ble videresendt til hver kandidat for godkjenning. Dette gir kandidaten en trygghet i at han holdes anonym samtidig som han får en medbestemmelsesrett viss det er noe han ikke ønsker at jeg skal bruke.

Jeg har prøvd å utføre tilstrekkelig med tiltak for å holde informantene anonyme og dataene sikre gjennom bruk av kandidatnummer (ble ikke utdelt sekvensielt), samt passordbeskyttelse og skjerming av lydopptak og transkriberte dokumenter.

Jeg opplevde at informantene viste tillit og sårbarhet under intervjuene og det stiller spesielt moralske krav til meg som forsker. Jeg må vise ansvarlighet innenfor integritet, empati, sensitivitet og engasjement i moralske spørsmål og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette prøvde jeg spesielt å fokusere på under intervjuene, men også i ettertid i diskusjoner rundt funnene med veileder og andre.

3.9 Studiets styrker og svakheter

Over i metodekapittelet belyser jeg enkelte styrker og svakheter med denne studien, men jeg vil likevel nevne noen avslutningsvis. Jeg gjennomførte et veilederbytte midtveis i den avsatte perioden for studien, og dette førte til en helt ny problemstilling og en ny start på denne studien. Som en svakhet har dette gitt meg mindre tilgjengelig tid for å bearbeide materialet, som en styrke har dette ført til at jeg har analysert all dataen innenfor et kort tidsrom. Dette kan ha bidratt til at tolkningen av dataen under den åpne kodingen i mindre grad har blitt farget av min voksende kunnskap underveis i prosessen.

En måte å styrke validiteten studien min kunne vært å også inkludere kvantitativ data, som f.eks. en spørreundersøkelse utarbeidet for å teste om mine funn samsvarer med et tilfeldig utvalg i Luftforsvaret.

4 Resultat og analyse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere resultater og funn som er relevante for å belyse problemstillingen «*Hvordan motiveres den unge ledere til oppdragsløsning?*». Dataene vil bli presentert i form av samme tematikk som funn gjort i analysen sammen med undertemaer, før jeg i det neste kapittelet vil diskutere hvordan disse funnene i lys av teori og forskning.

4.1 Relasjoner

Maslow (1970) skriver om sosiale behov og behov for anerkjennelse innenfor motivasjon hos mennesket, og Herzberg (1966) belyser relasjoner som en faktor som kan bidra til å skape trivsel hvis den er positiv og til stede. McClellan trekker frem et tilhørighetsbehov der man gjennom vennskap og sterke relasjoner opplever motivasjon, og relasjonsledelse peker på at en høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider kan gi mange positive virkninger (Andersen, 2011; Spurkeland, 2017). Behovet for anerkjennelse er tydelig og Øiestad (2004) forteller om ulike metoder for å gi anerkjennelse til de rundt seg.

Under temaet *relasjoner* skal vi se på hvordan informantene opplever og påvirkes av sine relasjoner, og her er det tre undertema som kommer frem: 1) *Samhold*, 2) *Anerkjennelse* og 3) *Hierarki*.

4.1.1 Samhold

Felles for dette undertemaet er at informantene prater om et samhold på arbeidsplassen. Informant 4 prater om å nå et mål eller løse et oppdrag sammen ved å støtte seg på hverandre.

Da var det kameratskapet jeg satte aller mest pris på. Og det har jeg nå også. Det har vi nå også når vi drar på øvelse, særlig utenfor Ørlandet. Så har man jo til en viss grad sånn der, vi er en gjeng som drar å gjør noe i lag, noe som vi kan og er god på, som noen er god på, eller bedre enn meg på det, og så er jeg kanskje bedre enn dem på det og så i lag så får vi til noe, får vi til å krige eller leke krig eller løse et oppdrag og sånn da. Og det syns jeg jo noen ganger er artig da og gir motivasjon og jeg tenker nå skal vi få til det her i lag. (2)

Informant 3 prater om trivsel og at et godt arbeidsmiljø er det viktigste i hans motivasjon:

F: Ja, hva er den viktigste motivasjonsfaktoren for deg? Inf: Veldig lang pause. Det må være et godt miljø. Godt arbeidsmiljø. Ha noen som du trives i lag med og som du fungerer å jobbe i lag med. (3)

I uttalelsen til informant 4 kan vi se at han prater om et dypere vennskap og et samhold enn det han tror finnes «på utsiden av gjerde»:

Mye unge folk, en omgås på tvers av gradspenn, altså i skvadronen vår er det alt fra visespesialist til major. En sitter og spiser lunsj sammen, griller sammen på fritid og gjør ting eller så spiller vi volleyball og sånne ting da. Jeg vet ikke om hvor, hvor ofte det er

sånn på utsiden av gjerde, i det sivile, hvor kollegaer blir veldig gode venner som ja. Du har med deg da. Så det er i vertfall noen av de som jeg jobber med nå som jeg er vel så god, om ikke bedre kompiser med enn de som, kompiserne jeg har hjemme, som jeg har hatt siden første klasse på barneskolen. Mye dypere vennskap med flere av de som er her. (4)

4.1.2 Anerkjennelse

Felles for dette undertemaet er at informantene prater om anerkjennelse i en eller annen form, både anerkjennelse av seg selv og av andre. Informant 5 sier at han blir motivert av at andre kommer til han og ber om hjelp, og at han får anerkjennelse for sin kunnskap og kompetanse av de rundt seg:

Det at folk ber om hjelp er egentlig det som motiverer meg mest. (...) Men det at andre spør meg, med min kompetanse om hjelp til noe, at det er et behov for meg, er egentlig det som gir meg størst sånn motivasjon, hvis man kan si det da. (5)

Informant 4 sin uttalelse fremkommer det at han ønsker anerkjennelse for oppnådde resultater, men at det mangler en form for måling som kan legge til rette for dette:

Motivasjon for meg er at jeg trives i hverdagen, ja. Det motiverer meg til å fortsette. Og så er selvfølgelig bekreftelser, og det som jeg savner litt på, på, grunnen til at jeg kommer til å, eller jeg savner å bli målt på resultat da. Det gjør jeg ikke her. Fordi om jeg utdanne den beste troppen, så er det min subjektive mening, og alle andres subjektive mening, men det er ingen som hevder det, ingen som kan gå god for det. Så du blir ikke målt på resultat for utenom tjenesteuttalelse som alle andre får, så bekreftelser og det å måles på resultat det er noe jeg motiveres av. (4)

I uttalelsen under kan vi se at informant 2 prater om det «å bli sett» av de rundt seg og at man får en anerkjennelse av den innsatsen man legger i arbeidet.

Det syns jeg er helt essensielt da. At eksempler på god ledelse er jo å selvfølgelig å ha... en opplevelse av å bli, få anerkjennelse for det arbeidet man gjør. At man har en genuin interesse for, for det arbeidstakeren gjør og enkle grep som «hvordan har du det i dag, eller hvordan går det på arbeid, hva skal du gjøre i dag». Sånne ting det er, for meg så er det med på å vekke motivasjonen for arbeidet da. Noen som arbeider med meg og ikke nødvendigvis mot meg. (2)

4.1.3 Hierarki

I dette undertemaet kommer det frem at informant 1 ble veldig motivert av sin leders handlinger, og informant 3 beskriver hvordan kvaliteten på relasjonen til hans leder påvirker motivasjonen.

Ja, jeg nevnte jo min første troppssjef, og da var det det her med eksempelets makt da. Jeg ble nesten litt overrasket og imponert over hvor, hvor lite han tenkte på egen komfort og på en måte sitte på kontoret og gjøre sånne ting. Og hvor mye han kastet seg utpå da. Var med oss nede på gulvet og, ehm ja. Det husker jeg motiverte meg veldig da. (1)

På samme tid så... nå tenkte jeg meg litt bort her... på samme tid så går det og på hvis jeg har et dårlig forhold til min leder da, så er det lettere for meg å ta lett på oppgaven, kontra hvis jeg har et godt forhold som gjør at jeg, jeg har ikke lyst å skuffe vedkommende eller det blir mer, jobben blir gjort mer samvittighetsfullt. Ikke fordi at man vil det, men det ligger bare rett baki underbevisst. (3)

4.1.4 Oppsummering relasjoner

I resultatene over kan vi se at informantene prater om et samhold og en følelse av en tilhørighet og dype vennskap. Et behov for anerkjennelse fra de rundt seg og at det å bli målt og ha noe å strekke seg etter gir motivasjon. Vi kan også se at nærmeste leder gjennom sine handlinger og kvaliteten på relasjonen kan bidra til motivasjon. Gode relasjoner før den unge lederen til å ville løse oppdrag.

4.2 Verdier

Forsvaret har sine egne kjerneverdier (respekt, ansvar og mot) og dette verdigrunnet skal gjennomsyre profesjonskulturen og profesjonsidentiteten til de som jobber i Forsvaret (Forsvaret, u.d; Forsvaret, 2019). Weber (1999) sier at en leders handlinger må forankres i lederens egne verdier og Selznick (1997) sier at en av lederens viktigste roller er å prege organisasjonen med bestemte verdier. Kirkhaug (2018) knytter verdier opp mot handling og at verdier er med på å prege menneskers samvittighet.

Under dette temaet skal vi se på hvordan informantene påvirkes av det jeg har valgt å kategorisere som verdier, og her er det to undertema som kommer frem: 1) *Omsorg* og 2) *Tillit*.

4.2.1 Omsorg

I dette undertemaet prater informantene om menneskene rundt seg og hvordan de viser omsorg og hva dette gir i retur.

Informant 1 sier at han opplever indre motivasjon ved å se at de rundt han får det bedre:

Det må jo også være tydelig for meg hva det her fører til. Hvis jeg gjør noe og så langt der fremme så får det en konsekvens, noen får det bedre, men jeg ser det ikke selv, da er det kanskje ikke så motiverende. Men som troppssjef da, å kjøpe vernesko til soldaten så ser jeg at okey, mister du den kassen der på foten din så får du ikke vondt, det ser jeg og da tenker jeg yes da har jeg gjort noe bra, og det motiverer meg da. (...) F: Hva er det som får deg til å få sykt lyst til å gjøre noe da? Inf: Kanskje det å se at andre får det bedre. (1)

I uttalelsen til informant 6 kan vi se at han prioriterer menneskene rundt seg før oppdraget, og at han opplever at det gjerne er motsatt hos det jeg forstår som yngre kollegaer:

Primærfokuset trenger ikke alltid å være på oppdraget, primærfokuset kan være på personellet, og det. Det er ingenting vi gjør her som er viktigere enn helsen til de vi jobber med da, bare å ha det fokuset da. Og det er kanskje, hva skal jeg si. Man ser jo litt det at jo lengre ned i hierarkiet man går, jo større er sjansen for at fokuset er motsatt da. Oppdraget skal løses for enhver pris. Men det å kunne pushe på det, ja, personellmessige da er altså den viktigste delen da. (6)

Informant 2 prater om hvordan han motiveres av at folk rundt han bryr seg om han, og at han da tenker at de rundt han trolig vil oppleve det samme hvis han bryr seg og viser omsorg.

Jeg skal ikke si at jeg er en sånn der klovn eller noe sånt da, men jeg liker å tro at jeg kan å lytte til folk, og at jeg kan vise interesse for hva andre bryr seg om da. Selv så setter jeg veldig pris på når andre gjør det så jeg vet jeg at hvis jeg gjør det for andre så er det,

kanskje går det begge veiene da. Så kanskje folk syns det er motiverende når det er, når det er andre folk på arbeid som bryr seg om hva de styr på med og hva det er som sysse hjemme og i det hele tatt da (2)

4.2.2 Tillit

I dette undertemaet prater informantene om hvordan tillit påvirker de i hverdagen. I uttalelsen til informant 3 og 1 kan vi se at det de definerer som god ledelse er full tillit, og at de har behov for dette for å kunne følge en leder:

God ledelse er når du har full tillit mellom den du blir ledet av og den du skal lede. (3) For at jeg skal bli med lederen min da, bli med å dra lasset, så må jeg, jeg må ha tillit til personen. (1)

Det samme gjelder for informant 4, men han prater om tilliten fra han som leder til dem han skal lede. Det å ha en tro på og en tillit til at man sammen jobber mot et felles mål.

Så når du har et hierarki med så mange ledd så må du ha tillit til de under deg, tillit til at de under deg løser oppdraget så lenge de har fått hensikten og end staten og noen rammer å forholde seg til. (..) Så, så lenge personellet er kjent med oppdraget, de har fått en hensikt, de har fått en målsetning og en end state, så klarer de å finne ut av det selv. (4)

Informant 2 forteller om en leder som har gjort stort inntrykk på han gjennom måten han viste tillit til de under seg på.

Det var en type leder som var veldig ulik de andre lederne jeg har vært borti så langt i Forsvaret. Det var... Han, han hadde stort fokus på det med å utvise tillit til dem han ledet. (...) Jeg skal ikke si at jeg har kopiert eller adaptert eller, men det gjorde det mye enklere for meg å finne meg selv da jeg opplevde han som en sånn tillitsfull leder da. Ja det er kanskje det som har gjort mest inntrykk på meg. (2)

Under kan vi se at informant 6 motiveres av å utvikle seg som leder, og at denne bekreftelsen kommer som tilbakemeldinger:

En motivasjon, det som er, i vertfall for meg da. Det som er key for meg på en måte er jo det å kunne se en, en endring en progresjon da, og den, det å utvikle seg som leder er kanskje vanskelig målbart da, men det er jo mulighet å få tilbakemeldinger spesielt da i form av samtalen med andre folk da. Med hvordan du utvikler deg. (6)

4.2.3 Oppsummering verdier

I resultatene over kan vi se at informantene prater om det jeg forstår som verdiene omsorg og tillit. De prater om å ta vare på menneskene rundt seg og at dette er viktigst, og hvordan dette gir motivasjon. De prater også om at tillit er noe som må være til stede for at de skal både kunne lede og bli ledet. Den unge lederen løser oppdrag med hovedfokus på omsorg for sitt personell og tillit mellom ledere påvirker motivasjonen.

4.3 Work-life balance

Work-life balance handler om individets opplevelse av balanse mellom jobb og fritid gjennom ulike faser i livet (Kalliath & Brough, 2008). Kognitiv forventningsteori handler om hvordan et individ behandler informasjon og bruker denne som grunnlag for handlingsvalg (Kaufman & Kaufman, 2009). Dette er subjektive forventninger om at innsats gir resultater, prestasjoner og innsats fører til belønninger og en valensvurdering som handler om at individet setter resultat og belønning opp mot en kostnad. Disse

forventningene kan igjen knyttes opp mot motivasjon (Andersen, 2011). I det vi prater om belønning og kostnader kan vi også trekke inn jobbkarakteristika-modeller og Herzbergs tofaktor-modell (Herzberg, 1966; Kaufman & Kaufman, 2009).

Under dette temaet skal vi se på hvordan informantene opplever og påvirkes av det jeg har valgt å kategorisere som work-life balance (WLB), og her er det to undertema som kommer frem: 1) *Fritid*, og 2) *Arbeidstid*.

4.3.1 Fritid

I dette undertemaet prater kandidatene om hvordan de har behov for mer tid utenfor arbeidsplassen. Informant 2 føler at han tar på seg et klovnekostymet når han går på jobb, informant 4 prater om hvordan han gleder seg til en «vanlig» jobbuke med arbeidstid fra halv åtte til halv fire, og informant 6 stortrives i jobben, men at behovet for fritid overgår trivselsfaktoren:

Jeg har bekymringer som, som gjør at, å gå rundt i militær eller i grønne klær, ofte, så tenker jeg nå må jeg ta på meg klovnekostymet igjen. At det får det perspektivet da. Fordi at det, det betyr jo egentlig ingenting sammenlignet med familien hjemme da. (2)

Så det gir meg mye i hverdagen, å ha noen å komme hjem til å det er liksom det en ser frem til som idealet. At jeg gleder meg, og det kjenner jeg på selv og, at jeg gleder meg når jeg har NA uker, og jobber til halv fire og kan komme hjem og lage middag sammen, eller gå ut å ta en treningsøkt eller, det, det ser jeg virkelig frem til. (4)

Ja, jeg trives jo veldig godt i avdelingen, men jeg, og det jeg mener med at jeg ikke vil være her, da tenker jeg på det at jeg vil jo helst hatt muligheten til å bo hjemme hver dag og sånne ting da. Sånn som jeg har sagt, hadde jeg hatt muligheten til å ta med meg hele avdelingen og flytte 500km sørover så hadde jeg blitt værende i stillingen min tvert. Men det er det den der at det personlige fritidsmessige siden er såpass stor faktor her at det, det påvirker også motivasjonen for jobben da. Og det er kanskje noe jeg har følt på, ja, spesielt siste halvåret da. (6)

4.3.2 Arbeidstid

I dette undertemaet ser vi at informantene kjenner på samvittigheten ved å være mye borte fra familie, samt at de ikke opplever at de får igjen nok for det de må ofre.

I uttalelsen til informant 2 kan vi se at han opplever en sterk indre motivasjon på jobb når han tillater seg selv å bli «fanget av jobben», men i det han kommer ut av «boblen» så kjenner han på dårlig samvittighet ovenfor familien.

Det er når jeg klarer å glemme alt som foregår hjemme at jeg kjenner mest på den indre motivasjonen. Steike det her er artig ass, hvorfor gjør vi ikke det her hele tiden! Og så, og så kommer man hjem og så kjenner jeg, skitt det var litt lenge borte nå. (2)

Informant 3 prater om at han trives på jobb, høyt arbeidstrykk og en følelse av urettferdighet knyttet til lønn som fører til at han ser seg om etter andre alternativer.

Det går vel på, altså arbeidsmiljøet og sånt, jeg trives jo godt på jobb, det har ingenting med det å gjøre. Men det er veldig høyt arbeidstrykk og jeg føler jeg er veldig mye borte fra hus og hjem, samtidig som jeg ikke opplever at jeg, får tilstrekkelig igjen for det da. (...) Mens enkelte som jeg har hatt som vernepliktig og som har gått et befalskurs en gang i tiden og nå sitter som, en eller annen spesialistgrad. Noen har kommet seg opp på NK-nivå eller trossersjanter sitter og har 7, 8-10 lønnstrinn høyere uten å egentlig ha det

samme ansvaret eller den samme utdanningen. Og det gjør at ting koster litt mer enn det smaker, spesielt når det er de der Ø til 2000 dagene eller omfordelt arbeidstid og sånn. Det er nok noe av det som påvirker motivasjonen min negativt også. Ikke, jeg møter jo på jobb og gjør jobben min og har det trivelig, men det gjør at en tenker litt og begynner å se seg om etter andre alternativer da. Og det, det suger. (3)

Under kan man se at både informant 2 og 4 prater om at de er mye borte og at de ikke føler at den totale verdien går i pluss:

Hadde ordningen vært slik at jeg kunne blitt millionær av å være så mye borte, så er det greit. For da, da har familien min kunne nytt godt av de pengene i perioder i vertfall. Og så, og så kunne jeg ofret meg litte grann for at vi har liksom vært bekymringsløse, økonomisk bekymringsløse. Men når vi ikke har den økonomiske bekymringsløsheten og i tillegg så er pappa og mamma borte så mye da. At da, da syns jeg ikke det lønner seg. (2)

Enn jobbe jo ikke i Forsvaret pga. lønnen da, sånn sett. Fordi skal man tjene godt så jobber man jo ræva av seg, og jeg fører jo overtid så jeg har jo mellom 70 og 80 timers uker i snitt. Eeeeh... Men, hver gang jeg får lønn eller får lønnslippen så er det jo sånn, godt, digg. Altså den måneden som man jobbet hardt for den, den den smaker godt da, men igjen så er det sånn som før jul at det tærer jo på andre ting. (4)

4.3.3 Oppsummering work-life balance

I resultatene over kan vi se at informantene prater om at de stort sett trives på jobb, høyt jobbpess og at de mener at de jobber for mye. De prater om gleden de opplever på fritiden og i arbeidstiden, og hvordan samvittigheten spiller inn når de er mye borte fra familien. De prater også om at de ikke føler at innsatsen er «verdt det», at kostnaden med jobben er blitt for stor. De sier at lønn ikke er en stor faktor for motivasjon, men heller en faktor på trivsel, og at fritid og tid med familie gir motivasjon.

4.4 Autonomi

Selvbestemmelses teori sier noe om hvordan graden av opplevelsen av å kunne ta egne valg sammen med kompetanse og tilhørighet kan påvirke motivasjon. Feedback kan både ha en positiv og en negativ effekt på indre motivasjon basert på opplevelsen av hensikten til denne. Det trekkes også frem hvordan belønning både kan ha en positiv og negativ effekt på indre motivasjon, og at det må være en balanse mellom innvendig og utvendig motivasjon (Deci & Ryan, 2017).

I det siste temaet skal jeg se på hvordan informantene reagerer på det jeg har valgt å tolke som autonomi innenfor temaene oppdragsløsning og målorientering.

4.4.1 Oppdragsløsning

I uttalelsene under kan vi se at informant 2 prater om et behov for å kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag og at informant 3 føler på mer eierskap når han får bestemme og styre selv.

Jeg kan selv være med å avgjøre og bestemme min egen arbeidshverdag, sine egne, ikke nødvendigvis sine egne arbeidsoppgaver, men ha enerett i hvordan løse sine egne arbeidsoppgaver. Det syns jeg er helt essensielt da. (2)

Jeg hadde en troppssjef en gang som var veldig god på det å informere meg som lagfører på hva som skal skje og sørget for at jeg hadde god oversikt på egentlig, ja, godt frem i tid og gjorde det enkelt for meg å vite hvilke høyre og venstre begrensninger jeg hadde med

laget mitt, når hadde jeg tid til å styre selv, når måtte jeg følge føringer som var gitt. Det påvirket meg da i positiv retning fordi jeg følte mer eierskap til det jeg holdt på med. (3)

Informant 5 forteller om hvordan han blir påvirket hvis han opplever å bli detaljstyrt og kontrollert i oppdragsløsning.

Da er det, det å bli detaljstyrt og kontrollert og fulgt med gjør noe med motivasjonen, og det gjør noe med de resultatene jeg skal prøve å oppnå. Det blir veldig sånn, akkurat det jeg trenger å gjøre. Jeg ønsker ikke å strekke meg lengre fordi at personen over meg kontrollerer alt jeg gjør, og det å føle at man blir sett på, jeg ønsker ikke å gjøre noe mer enn det jeg akkurat må eller det det akkurat krever. (5)

4.4.2 Målorientering

I uttalelsen til informant 2 kan de se ut som at han ikke er spesielt opptatt av prestasjon, men at det er læring og innsats som trekkes frem som viktig.

Vel i utgangspunktet bryr jeg meg ikke så forbannet mye om det vi driver på med akkurat nå da. Det er klart at skulle det bli krig så vil du ikke ha en bombe i hodet, men når vi leker krig så tåler vi at vi, at det ikke går så bra så lenge jeg vet hvorfor det ikke går bra. Så lenge jeg kan si at, ja det er pga. at den personen der måtte dra hjem og hente sykt barn, eller, eller den personen der hadde legetime, eller hadde noe den burde ha gjort. Og det har jeg egentlig ingen problem med å stå for oppover heller. Ehm. Fordi ingen, det er ingenting som er så viktig som... folkene... (2)

I sitatene under kan vi se at både informant 4 og 5 prater om mestring, og hvordan denne følelsen påvirker motivasjonen.

Jeg føler jo det at jeg gjør jobben min, og jeg tror jeg gjør en god jobb, og det motiveres jeg av, men hvis jeg ikke hadde følt at jeg gjør en god jobb, ikke mestret det, da tror jeg jeg hadde, det hadde ikke motivert meg. Eller, for å reformulere. (Kort pause). Jeg tror og vet jeg gjør en god jobb, og når jeg gjør det så motiveres jeg, men hvis jeg ikke gjør det, en gang, så motiveres jeg til å gjøre noe med det, men hvis jeg over tid, (kort pause), sitter med en følelse av at jeg ikke når opp jeg klarer ikke ha hode over vann, dette funker ikke, jeg klarer ikke å oppnå det jeg vil, tror jeg ville gjort meg demotivert. (4)

Så jeg vet liksom at når jeg når målet mitt så får jeg den følelsen, den jeg får da vil jeg ha. Så jeg motiveres på en måte av, for jaget etter det da. (...) Hehe, nei. Jeg blir jo stolt egentlig, jeg blir stolt, bedre selvfølelse, blir tryggere på meg selv. Det er egentlig stoltheten da, kanskje, ja stolthet over at man oppnår noe for egen maskin da. (5)

4.4.3 Oppsummering autonomi

I resultatene over kan vi se at informantene prater om at de har behov for frihet rundt hvordan oppgavene skal løses og i jobbhverdagen. Her ser vi eksempler på at frihet gir motivasjon og eierskapsfølelse, og at en følelse av å ikke kunne bestemme selv påvirker motivasjonen negativt. Man ser også at informantene er oppgaveorientert og opptatt av å mestre.

4.5 Oppsummering funn

Under kategorien relasjoner viser funnene en tydelig sammenheng mellom relasjoner og motivasjon. Følelsen av samhold, dype vennskap og tilhørighet bidrar til trivsel og at informantene ønsker å bidra. Vi ser også at den nærmeste lederen både kan ha positiv påvirkning på motivasjon gjennom å gi støtte til autonomi. Desto bedre kvalitet på relasjonene, jo mer motivasjon gir det.

Under kategorien verdier ser vi at informantene er sterkt opptatt av å ta vare på menneskene rundt seg. Det å vise omsorg og bidra til at menneskene rundt dem har det bra gir motivasjon for å løse oppdrag. Vi ser også at informantene både gir og har behov for å få tillit for å lede og bli ledet og at dette påvirker motivasjonen.

Under kategorien WLB kan vi se at informantene i stort trives på jobb, men at jobben tar en stor del av hverdagen. De prater om høyt jobbpres og lange arbeidsdager og at dette fører til mye fravær fra familie og påvirker fritiden. Det fremstår som at informantene har kommet til et punkt der de stiller seg spørsmålet «er det verdt det?» og at svaret i stort er nei. Den totale kostnaden av jobben er blitt høyere enn den opplevde belønningen og dette påvirker motivasjon negativt.

I den siste kategorien, autonomi, ser vi at informantene blir motivert av å ha frihet til å bestemme over sin egen hverdag og at dette gir en følelse av «eierskap», og at for mye kontroll fra nærmeste leder påvirker motivasjon negativt. Det synes også at informantene er oppgaveorientert og motiveres av mestring, og at selve oppdraget ikke er like viktig, men det å lære bidrar til ønske om å løse oppdrag.

5 Diskusjon

Studiens målsetning er å se på hvordan den unge lederen motiveres til oppdragsløsning, og med dette kunne belyse mulige fokusområder for arbeidsgiveren. I dette kapittelet vil jeg diskutere denne problemstillingen i lys av funnene, samt min helhetsforståelse som jeg har bygget meg gjennom dialogen med informantene og analyseprosessen. Jeg vil se på hva som får den unge lederen til å løse oppdrag, og hvordan den unge lederens motivasjon blir påvirket. For å holde strukturen i oppgaven kommer jeg til å gå gjennom de samme kategoriene funnene er delt inn i, og diskutere disse i form av følgende spørsmål.

1. Hvordan påvirker relasjoner motivasjon?
2. Hvordan påvirker verdier motivasjon?
3. Hvordan påvirker work-life balance motivasjon?
4. Hvordan påvirker autonomi motivasjon?

5.1 Relasjoner og motivasjon

Forsvaret beskriver militær ledelse som oppdragsbasert og balansert, og under balansert lederatferd trekker de frem blant annet samspill. Dette beskriver de som relasjonsorientert lederatferd som skal styrke medarbeidernes kunnskaper, skape tilhørighet og samhold, og gi sosial støtte og anerkjennelse (Forsvaret, 2020). Dette i seg selv er argumentasjon for hvorfor man bør utforske temaet relasjoner.

Det første hovedfunnet i denne studien er at relasjoner spiller en meget viktig rolle i informantens motivasjon. Maslow (1970, s. 20) beskriver de sosiale behovene som behov for tilhørighet og kjærlighet. Han skriver videre at et individ som ikke har oppfylt disse behovene vil ha et meget sterkt behov for å bygge relasjoner generelt, søke en plass i en gruppe eller familie, og vil jobbe mot dette med høy intensitet og vilje. Dette sammen med Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon av motivasjon gir et tydelig bilde av hvorfor relasjoner kan være en så viktig motivasjonsfaktor for informantene. Med dette som bakteppe kan man argumentere for at informantenes opplevelse av samhold også gir de motivasjon for å løse oppdrag sammen med og for sine kollegaer (informant 2, 3 og 4). Dette for å vedlikeholde og bygge relasjoner med mål om å fylle sine sosiale behov. Dette støttes også av Baumeister & Leary (1995) som sier at «*the need to belong is a powerful, fundamental, and extremely pervasive motivation*».

McClellans motivasjonsteori presenterer at individet har tre sentrale behov, prestasjon, makt og tilhørighet. Basert på funnene kan det tyde på at det er tilhørighetsbehovet som står sterkest hos alle informantene. I tilhørighetsbehovet ligger et behov for å «*etablere, opprettholde eller gjenopprette en positiv, varmrelasjon med én eller flere andre personer*» og at disse menneskene foretrekker å jobbe sammen med venner over f.eks. eksperter (Andersen, 2011). Den nye militære ordningen (OMT) som ble vedtatt av Stortinget i 2015, innebærer et nytt gradssystem der man skiller mellom offiserer (OF, officer) og spesialister (OR, other ranks) (FD, 2014-2015). Hensikten med den nye ordningen er at offiseren skal bli god på militære operasjoner og spesialisten skal bli

ekspert på fag, og på denne måten skal de utfylle hverandre. «Spesialistbefalet skal ha en utfyllende rolle i tett samarbeid med offiseren, og utgjør en meget viktig karakter for å støtte og bidra til at offiseren løser pålagte oppdrag» (Luftkrigsskolen, 2020, s. 5). Sett i lys av McClellans motivasjonsteori og informantenes tilhørighetsbehov vil jeg si at å sette fokus på å bygge gode relasjoner mellom offiseren og spesialisten vil kunne bidra til å styrke motivasjonen til den unge lederen og offiseren.

Som jeg skriver over, kan det å bygge gode relasjoner mellom offiseren og spesialistbefalet bidra til å øke motivasjonen til personer med et stort behov for tilhørighet som informantene synes å ha. En utfordring som kan ligge i ny OMT er at offiseren skal rotere hyppig mellom stillinger og bygge tjenesteerfaring. Dette innebærer at man ikke nødvendigvis har mye tid for å bygge disse relasjonene.

Relasjoner er kompliserte og omhandler gjensidige interaksjoner og hva partene tenker om sitt forhold. Forholdet preges av hvor lenge det har eksistert, kontinuitet, kunnskap om hverandre og forventninger til hverandre basert på erfaringer (Hinde, 1997). I gode relasjoner finner man blant annet tillit og tillit «*tar lang tid og bygge, men kan brytes ned relativt raskt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ser man da på det som står i Luftforsvarets policy for bruk av implementeringen av OMT at «*Karriere som offiser innebærer hyppige jobbskifter (rundt hvert tredje år) for å skaffe seg breddeerfaring ...*» (Luftforsvarsstaben, u.d, s. 14) kan det i dette ligge en mulig utfordring. Hyppig bytte av stillinger kan føre til rotasjon inn og ut av ulike sosiale miljøer og møter med ulike mennesker. Dette kan gjøre det mer krevende når det kommer til å bygge relasjoner og følelse av tilhørighet, som igjen kan påvirke motivasjonen negativt. Å bygge profesjonsidentitet kan bidra til at man føler tilhørighet til noe større enn avdelingen eller miljøet du er en del av, men det er verdt å trekke frem at alle informantene refererte til de nærmeste relasjonene når det pratet om samhold. Arbeidsgiver bør derfor legge til rette for at offiseren skal klare å bygge gode relasjoner med sine nærmeste kollegaer.

En måte man kan legge til rette for bedre relasjoner er å se på relasjonsledelse og LMX-teorien og bygge relasjonskompetansen til både offiseren og spesialistbefalet. Spurkeland (2017) trekker inn blant annet tillit og kommunikasjon som kritiske faktorer for at man skal lykkes i å bygge relasjoner, og når en leder lykkes med dette kan man se at dette gir motivasjon til medarbeideren, illustrert med uttalelsen til informant 3 som ikke har lyst til «*å skuffe vedkommende* (les: lederen)». Her har trolig lederen til informant 3 lykkes i å skape en god relasjon og en «kontrakt» med informant 3 slik at han ønsker å yte ekstra og gjøre jobben «*mer samvittighetsfullt*» som kan forstås som å gjøre jobben bedre. Dette trekker Kaufmann & Kaufmann (2009) frem som en gevinst funnet i LMX-teorien, og undersøkelser viser at dette også har positiv effekt på medarbeiderens helse (Spurkeland, 2017), lavere turnover og bedre arbeidsmoral m.m. (Kaufman & Kaufman, 2009).

I kontrast til Maslow sier Herzberg (1966) at mellommenneskelige relasjoner faller inn under hygienefaktorer, som vil si at når de er til stede, vil de ikke påvirke trivsel, men at fravær av dette kan føre til mistriksel. Det er tydelig at relasjoner har en positiv effekt på trivselen til informantene og det kan forklares gjennom det Herzberg karakterisere som motivasjonsfaktorer, nemlig anerkjennelse, som igjen tilfredsstiller vekstbehovet i mennesket. Både informant 2, 4 og 5 prater om at feedback og anerkjennelse fra menneskene rundt seg påvirket motivasjonen. Informant 5 sier blant annet at han blir motivert når andre spør han om hjelp og informant 2 sier at han blir motivert av «*å bli*

sett», med andre ord anerkjent for den han er. Informant 4 prater om anerkjennelse gjennom å bli målt, og at han ikke opplever at det gjøres på jobben. Dette kan vi forstå som at når informantene opplever anerkjennelse av de rundt seg, øker motivasjonen.

Behovet for anerkjennelse som informantene prater om over kan man også lese som et behov for feedback (tilbakemelding). I situasjonen informant 5 prater om (blir bedt om hjelp) kan man si at informanten får feedback på en ustrukturert måte. Det vil si at det å få en tilbakemelding bærer preg av tilfeldighet og i tillegg vil den være personavhengig og relasjonsavhengig. Samtidig sier en annen informant at han savner å bli målt på resultater, og at han opplever at denne formen for tilbakemelding ikke er mulig å få fordi det ikke finnes rammer for det. Behovet for anerkjennelse er til stede, men det kan se ut som at det ikke er etablert noen formelle eller strukturerte former for dette, utover tjenesteuttalelsen som man har rett på å få en til to ganger i året. Mangelen på formelle arenaer for tilbakemelding som anerkjennelse kan bidra til at behovet for gode relasjoner øker. Gode relasjoner innebærer trygghet, tillit og at man bryr seg, og dette kan legge til rette for flere tilbakemeldinger i «uformelle» settinger da det å gi tilbakemeldinger blant annet krever mot og tillit (Øiestad, 2004). Her bør arbeidsgiver se på muligheter for å skape mer formelle arenaer for feedback, slik at man i større grad kan legge til rette for denne formen for anerkjennelse.

Informant 4 sier at han ikke opplever en arena på jobben for å bli målt på resultat, men trekker frem tjenesteuttalelse (tjutt) som en måte han blir målt på. Tjenesteuttalelse er en skriftlig vurdering av hvordan man har utført jobben sin det siste året, der man blir vurdert av nærmeste leder innenfor syv til ni ulike ferdigheter (f.eks. helhetsforståelse, ansvar, kreativitet, ledelse og mestring). Dette er noe alle har krav på og det kan brukes som vurderingsgrunnlag ved stillingsbytte og videre karriere. Tjutt kan derfor ses på som både en kilde til belønning og en kilde til straff. Ser vi dette i lys av Ryan & Deci (2017) teori kan opplevelsen av straff eller belønning påvirke motivasjonen. Hvis medarbeiderens fokus flyttes til å oppnå best mulig tjutt kan dette påvirke den indre motivasjonen og dytte denne mer i retning ytre, som også er en svakere form for motivasjon.

5.2 Verdier og motivasjon

Forsvaret bygger sin profesjonsidentitet og sitt virke med verdier som grunnsteiner. Verdier skal gjennomsyre alt vi gjør, og de skal bidra til å bygge en god kultur. Hvis verdier kan bidra til å øke motivasjonen til de ansatte bør dette feltet absolutt utforskes.

Når informant 4 får spørsmål om hva slags ytre motivasjonsfaktorer som påvirker han svarer han at «*man ikke jobber i Forsvaret for lønnen sin del*». Ser vi på dette i lys av kognitiv forventningsteori kan dette impliserer at det er noe annet enn lønn som er belønningen bak motivasjonen. Ser vi på informant 1 sin uttalelse om hva som gjør at han får sykt lyst til å gjøre noe så svare han: «*å se at andre får det bedre*». Dette kan forstås som at belønningen informant 1 får er å se at hans handlinger og hans omsorg fører til at andre rundt han får det bedre, han forventer at hans innsats gir resultater i form av omsorg, og at omsorg har en høy verdi for han og han får lyst til å yte mer. Dette faller direkte inn i flere av definisjonene til motivasjon og kan tyde på at verdien omsorg gir en indre motivasjon for informanten. Det samme kan sies om informant 6 og 2 som begge sier at å ta vare på personellet er det viktigste når de skal løse oppdrag.

Informant 3 sier at «*god ledelse er når du ha full tillit mellom den du blir ledet av og den du skal lede*». Her kan man forstå det som at informant 3 sier at god ledelse handler om tillit. Man kan da videre tenke at når han selv opplever å få tillit så er det en bekreftelse på at han utøver god ledelse. Denne tilliten han får er feedback fra de rundt han på at han gjør noe riktig, og setter man da verdien tillit høyt kan det også tenkes at valensvurderingen i situasjoner der informant 3 opplever tillit blir positiv og derfor gir motivasjon. Informant 1 sier det på en litt annen måte når han sier at han må ha tillit til lederen hvis han skal «*bli med å dra lasset*». Her kan man forstå det som at hvis det ikke finnes tillit mellom informanten og lederen, vil ikke han bli motivert til handlingen han beskriver som «*å dra lasset*». I en hierarkisk styrt organisasjon som Forsvaret vil tiltak som styrker tillit, spesielt mellom den unge lederen og hans leder, bidra positivt til motivasjon.

Hvis det viser seg at verdier som omsorg og tillit kan være gode kilder for motivasjon hos den unge offiseren, hvorfor bør man da sette søkelyset på dette?

Forsvaret vil aldri være lønnsledende da det er et offentlig organ som er underlagt statens personalhåndbok og har strenge lover, regler og føringer når det kommer til f.eks. lønn. Derfor bør man fokusere på faktorer som kan påvirke motivasjon, og som ikke koster penger. Verdier kan være en slik faktor. Forsvaret har allerede tre kjerneverdier, respekt, ansvar og mot. Jeg oppfatter at disse verdiene er grunnsteiner beskriver *hvordan* man skal handle, men ikke nødvendigvis *hvorfor* man skal handle, og innenfor motivasjonsteorien er det viktig å se på *hvorfor* og ikke *hvordan*. Ta verdien respekt for eksempel. Forsvaret skriver at man skal ha respekt for seg selv, kollegaer, samfunnet, andre nasjoner og oppdraget, og dette skal man gjøre gjennom å behandle folk som folk og lytte til de rundt oss. Hvordan gir det å behandle folk som folk og lytte til andre motivasjon?

Under sin beskrivelse av verdien *ansvar* nevner verdigrunnlaget både tillit og omsorg sammen med lojalitet og disiplin, men her trekkes det frem at de er med på å bygge avdelingsånd, og gjennom avdelingsånd utvikles en felles ansvarsbevissthet (Forsvaret, u.d). Omsorg i denne settingen ser ikke ut til å sammenfalle med måten informantene beskriver omsorgen de utøver. Informant 1 prater om å forhindre at en soldat skader seg, informant 6 sier at helsen til de man jobber med er viktigst, og informant 2 prater om å bry seg og vise interesse. Jeg oppfatter at de prater om mennesket og individet, og ikke avdelingsånden. Weber (1999) skriver at en leders handlinger bør forankres i hans eller hennes egne moralske verdier og Selznick (1997) foreslår at én av lederens fire roller er å forsvare institusjonell integritet gjennom verdier. I situasjoner der man har ulike syn på verdier kan det oppstå verdikonflikt mellom lederen og institusjonen. Verdier er knyttet til følelser (Andersen, 2011) og følelser henger sammen med motivasjon (Bandura, 1997; Maslow, 1970; Geen, 1995). I mine funn kommer verdien omsorg tydelig frem hos alle informantene (resultatene over fremstiller kun informant 1, 2 og 6). Det kan derfor tenkes at det er rom for at det kan oppstå verdikonflikter hvis den unge lederen opplever at det kreves at han f.eks. setter oppdraget foran menneskene rundt seg. Dette igjen kan påvirke motivasjonen i negativ retning. Det kan også påvirke valensvurderingen den unge lederen gjør seg, slik at kostnaden med jobben øker.

Over har jeg diskutert hvordan verdier henger sammen med individet. Videre skal jeg diskutere hvordan dette kan påvirke ledelse og leder-medarbeider-utvekslingen.

Til tross for utallige definisjoner på ledelse, handler de fleste definisjonene om at en leder skal påvirke noen eller noe (Yukl & Gardner III, 2020; Kaufman & Kaufman, 2009). Én måte å påvirke noen på er gjennom bruken av feedback, og den beste feedbacken er tilbakemeldinger som gir en følelse av anerkjennelse (Øiestad, 2004). For å kunne gi feedback trenger man mot og dette kan vi knytte sammen med tillit, og tillit åpner opp for sårbarhet (Kaufman & Kaufman, 2009). Både informant 1 og 3 knytter verdien tillit til god ledelse, Kirkhaug (2018) skriver også at «*tillit ses på som en bærebjelke i all sosial virksomhet*», og studien til Nygaard og Løvaas (2019) viser en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, samt positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og innovasjon. Så hva fortelle alt dette oss?

Ved å fokusere på verdien tillit og bygge opp denne innenfor lederskapet, kan man ikke bare bidra til økt motivasjon hos informantene, men man kan gjennom verdibasert lederskap øke medarbeidernes innsats og ytelse. Resultater fra nyere forskning viser at mangel på tillit mellom lederen og medarbeideren ofte kan føre til passivitet hos medarbeideren (les: lav motivasjon) når lederen prøver å påvirke (Kaufman & Kaufman, 2009). Ved å tydelig vise i organisasjonen at man verdsetter tillit som verdi, kan man legge til rette for at flere utviser mot og sårbarhet og gir feedback som igjen kan bidra til å øke motivasjon. Eksempel på at dette kan gi motivasjon finner vi i informant 6 som sier at han blir motivert av å utvikle seg som leder og at feedback er med på å bekrefte eller bekrefte hans utvikling.

Som nevnt over henger følelser og motivasjon sammen, det samme gjør følelser og lederskap, også er kjent som transformasjonsledelse (Bass, 1990). En teori som har bygget videre på det er LMX- teorien (Glasø, 2008). Denne teorien fokusere på betydningen av «*gjensidig samspill og utvekslinger mellom leder og medarbeidere*» (Kaufman & Kaufman, 2009) og Spurkeland (2017) skriver om relasjonsledelse at «*I relasjonen mellom leder og medarbeider må det være et mål å utvikle høy kvalitet, der tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum*». Jeg tenker at å ha tillit som en felles verdi vil legge til rette for at lederen og medarbeideren bygger en felles forståelse rundt sine roller og at resultatet kan bli både at medarbeideren ønsker å yte mer og at dette vil føre til blant annet mindre fravær, bedre resultater, mindre turnover og bedre arbeidsmoral m.m. (Kaufman & Kaufman, 2009).

Bass (1990, s. 528) fant gjennom ulike forskningsresultater at en oppgaveorientert lederstil, som er opptatt av prestasjoner og målorientert ytelse, oppnådde bedre resultater når medarbeiderne også var oppgaveorienterte, enn det relasjonsorienterte ledere gjorde. Bass (1990) fant samtidig ut at studier også viste at relasjonsorienterte ledere produserer gode resultater, og at disse hadde medarbeider med høy jobbtillfredshet. Det jeg finner spesielt interessant med funnene i disse studiene er at undersøkelsene også viste at det var høyere sannsynlighet for at medarbeideren delte lederen sine verdier, når lederen var medarbeiderorientert. Dette kan tyde på at det beste grunnlaget for å spre og bygge verdier i organisasjonen er gjennom god relasjonsorientert ledelse. Dette støttes av Selzniks (1997) forskning at lederen spiller en viktig rolle i å etablere institusjonelle verdier. Det kan derfor tenkes at en ung leder som er opptatt av relasjoner og menneskene rundt seg, trolig vil kommunisere sine verdier, og graden av likhet med Forsvarets kjerneverdier vil påvirke i hvor stor grad, om noen, man opplever en verdikonflikt.

I diskusjonen rundt «*hvorfor relasjoner*» trakk jeg frem en mulig utfordring knyttet til ny OMT og hyppig rotasjon blant offiserer, der fokus på relasjonsbygging kunne bidra til å heve kvaliteten på relasjonene mellom offiseren og spesialistbefelet. En annen ting som kan bidra positivt til dette er organisasjonsverdier. Disse kan bidra til et bedre samhold og enighet i hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk, og ikke minst bidra til å utligne faglige og statusmessige forskjeller mellom ulike profesjoner og spesialister (Kirkhaug, 2018). Luftforsvaret er en kompleks organisasjon med veldig mange ulike fagspesialiteter: flyteknisk, eksplosivtjeneste, sambandstjeneste, vaktjeneste, sanitetstjeneste for å nevne noen få. Hvert av disse feltene har egen spesialiteter inn under seg igjen. Å bygge felles organisasjon verdier som fokuserer på å akseptere forskjeller i stedet for å prøve å styrke det man har felles (les: arbeidsgiver) kunne kanskje vært mer hensiktsmessig. Et av funnene i Svendsen-utvalget (2020) var at Forsvaret hadde for lite mangfold, og det å bygge opp et sett med organisasjonsverdier som styrker aksepten rundt forskjeller i stedet for å prøve å samle alle under «en paraply» (les: profesjonsidentitet) kan kunne bidra til å skape et større mangfold.

5.3 Work-life balance og motivasjon

Ett annet funn i denne studien, og som alle informantene prater om er følelsen av at man jobber for mye. Følelsen av «å jobbe for mye» er i seg selv negativt ladd i form av at noe er «for stort», og det kan tyde på at dette er noe som påvirker den unge lederen negativt. Jeg skal nå diskutere litt forskjellige aspekter i ulik forskning som er gjennomført innenfor begrepet WLB og se på hva det kan bety sett i lys av funnene i denne studien.

Forsvaret ønsker å øke ståtiden (tidslengde en person er ansatt i organisasjonen) på sine ansatte (Svendsen-utvalget, 2020) og da er det helt naturlig å se på hvorfor personellet velger å slutte. FFI gjennomførte en studie for å kartlegge hvorfor militært tilsatte velger å slutte i Forsvaret og det er primært fire grunner som oppgis: dårlige muligheter for faglig utvikling og karriere, for lav lønn, stor arbeidsbelastning og vanskelig å kombinere jobb med familie og fritid (Fauske & Strand, 2021). Her kan vi se at både høy arbeidsbelastning og vanskeligheter med å kombinere jobben med familie og fritid er i toppen, og dette sammenfaller også med uttalelsene til informantene.

I de siste tiårene har vi sett en radikal endring i den globale økonomien og hvordan vi jobber. Organisasjoner fokuserer på «*kutte kostnader*» og gjøre ting mer effektivt som gjør at arbeiderne opplever mer av omstilling, nedbemanning, re-lokalisering, re-organisering og outsourcing. Alt dette kan bidra til å redusere følelsen av å være en del av et «*felleskap*» og at bidraget til medarbeideren oppleves som mindre meningsfullt. I tillegg viser forskning at dårlig lederskap er en faktor som påvirker WLB med bakgrunn i manglende trening/kompetanse, ineffektiv prestasjonsmåling, eller bare feil person i rollen (Byrne, 2005). Byrne (2005) bruker en metafor som omhandler kuler laget av glass og gummi for å bedre forklare utfordringen med å «*balansere livet*» og hvordan dette passer inn med jobb. Hun trekker frem et minimum av fem kuler som skal sjongleres i hverdagen: 1) *Jobb*, 2) *Familie* 3) *Venner* 4) *Helse*, og 5) *sin egen velvære og utvikling*. Av disse er det bare én som er laget av gummi og det er *jobb*, de andre er laget av glass. Mister du en av glasskulene i bakken vil den knuse, og neglisjering eller misbruk av disse kan få store konsekvenser for individet, som til og med kan være irreversible. Gummikulen derimot, spretter når den treffer bakken. Du har fortsatt valget

om du vil fortsette i jobben eller bytte jobb, et valg som du kanskje ikke ville fått hvis en av glasskulene knuste. Denne metaforen kan bidra til å gi et godt bilde til hvorfor flere av informantene opplever at jobben tar for stor plass og viktigheten av denne faktoren.

Luftforsvaret skiller seg ikke ut fra beskrivelsen over og har de siste tiårene gjennomgått store organisatoriske omstillinger, gjennomføring av ulike reformer (HR-reform, utdanningsreform og ny ordning for militært tilsatte) og en teknologisk utvikling med innføring av blant annet 5. generasjons jagerfly (F-35) og overvåkningsfly (P-8). Samtidig har Forsvarssjefen, gjennom sitt fagmilitære råd bedt om ressurser til å øke antall ansatte til et nivå som han mener er lavere enn det egentlige behovet, men høyere enn da dagens tall, som regjeringen bare delvis har lyttet til (Forsvarsdepartement, 2020). Det er derfor ikke vanskelig å tenke seg til at en av grunnene for at flere av informantene prater om høyt arbeidstrykk og at de jobber for mye, er at Luftforsvaret ikke har nok personellressurser til å gjøre alt de må gjøre innenfor en vanlig arbeidsuke på 37,5 timer. Dette illustreres godt av informant 4 som beskriver arbeidsuker med overtid som ligger på rundt 70-80 timer. Den samme påstanden har Dag Henriksen (2021), professor ved Luftkrigsskolen, kommet med i en artikkel i *Stratagem*, der han sier at dette er noe vi vet og at påstanden er som å «slå inn en åpen dør».

Byrne (2005) trekker frem Herzbergs tofaktor-modell som en metode for arbeidsgiver å påvirke hvordan den ansatte opplever WLB, gjennom å sette søkelys på jobbens hygiene- og motivasjonsfaktorer (1966). Her kan vi trekke frem *lønn*, som flere av informantene nevner, *relasjoner*, som basert på analysen også har en stor påvirkningsgrad på motivasjon i seg selv, *anerkjennelse*, og *HR-policyer*.

Hvordan medarbeiderne oppfatter personalforvaltningen i praksis, påvirker motivasjon og følelsen av WLB (Bui, Liu, & Footner, 2016). Studien gir empirisk støtte til at individers oppfatning av HR-praksis kan påvirke arbeidernes oppfatning av jobbmotivasjon og WLB. Studien foreslår at selv om HR-praksisen kan være en del av løsningen i ulike HR-ledelsesutfordringer, som lav jobbtillfredshet, kan den også være en del av problemet som gir sine egne utfordringer. Et eksempel på dette kan være at organisasjonens HR-praksis fører til økte jobbkrav uten å tilføre økt jobbmotivasjon. HR-reformen i Forsvaret reduserte antall HR-medarbeidere i organisasjonen og arbeidsoppgavene ble lagt til linjeledere (ledere med personellansvar) i tillegg til «den egentlige jobben» der fokuset er på å løse oppdrag. I eksempelet her har HR-policyen sannsynligvis et mål om å gjøre ting bedre, men ender opp som en faktor der informantene opplever høyere jobbkrav og kan derfor ha en negativ effekt på WLB. Dette kan igjen gi en følelse av at man ikke strekker til, hverken på jobb eller hjemme. Ut fra dette bør arbeidsgiver i fremtidige reformer eller omstillinger vurdere hvordan dette vil treffe den ansatte og hvordan man kan mitigere uønsket effekt ved endring.

I en studie gjennomført av Gawlik & Jacobsen (2016) ble det sett på hvilke faktorer som påvirket unge voksne i Norge, og hvilke implikasjoner dette kunne ha for human Resources Management (HRM). Funnene viser at HR-ledere burde ha en mer individualistisk fremgangsmåte når det kom til både rekruttering og behandlingen av sine medarbeidere. De påpeker at dette vil være mer ressurskrevende, men at man kan forvente høyere prestasjoner innenfor problemløsning. I Forsvaret og i Luftforsvaret er den unge lederen på noe som kalles *beordringsomgangen* frem til han eller hun er 38 år. Dette innebærer at man registrerer villighet til enten et tjenesteområde, avdeling og fagområdet, eller alle tre. For de fleste innebærer ikke dette videre dialog mellom

medarbeideren og de som tar beslutninger for hvilken stilling den unge lederen skal disponeres i (Luftforsvarsstaben, u.d). Dette er det motsatte av hva resultatene til studien over viste at individualistisk tilnærming var den beste løsningen og det kan tenkes at dette kan ha en negativ effekt på hvordan informantene opplever WLB. Fra villigheten blir levert rundt oktober, og frem til beordringen kommer rundt mai er det mye som kan ha skjedd i personellet livssituasjon og motivasjon, og som kan påvirke ønsket om å bytte stilling. I tillegg er det forventet at offiseren skal bytte stilling hyppig, og dette kan påvirke opplevelsen av autonomi og frihet til å bestemme selv. Dette igjen kan redusere motivasjonen til den unge lederen. Dette indikerer at arbeidsgiver bør vurdere den valgte løsningen for å disponere sine ansatte. Beordringsomgangen slik den står i dag gir lite rom for individuell tilpasning og trolig en lav følelse av autonomi over egen karriere.

Forskning gjennomført av Crompton & Lyonette (2006) der de utforsker hvordan samfunnseffekter påvirker WLB viser at det i Norge rapporteres om lav opplevelse av work-life conflict (WLC) og at dette trolig skyldes samfunnsmessige velferdstiltak som ikke bare legger til rette for to-karriere familier, men også oppmuntrer til at menn skal ta en større andel av omsorg- og husholdningsarbeid. En studie i Norge, gjennomført av Seierstad og Kirton (2015) så på hvordan kvinner med krevende karrierer opplevde utfordringer knyttet til WLB. Der trekkes det frem at kultur på arbeidsplassen spiller en viktig rolle. Kvinnene etterspurte ikke HR-policyer, men heller mer progressive normer som kunne bidra til at kulturen på arbeidsplassen så på husholdningsansvar som ett felles ansvar uavhengig av kjønn. Studien viser, som også definisjonen (Byrne, 2005) påpeker, at kultur og opplevelsen av aksept for behovet for å prioritere familie og andre ting enn jobb påvirker hvordan WLB oppleves. Velferdsstaten Norge legger til rette for to-karriere familier og det rapporteres lav WLC i nordiske land som Finland og Norge, men funnene i denne oppgaven kan tyde på at dette ikke stemmer hos informantene. De prater om høyt jobbtrykk, dårlig samvittighet og at de er for mye borte fra familie eller har for liten fritid. Alle informantene er menn, og som Danielsen (2012) påpeker er det en maskulin kulturen i Forsvaret og studien av norske karrierekvinner ba om mer progressive normer på arbeidsplassen. Kan det tenkes at informantene ikke opplever aksept for at de ønsker å ta mer ansvar overfor familie- og husholdningsarbeid fordi dette tradisjonelt har vært «kvinnens oppgaver» og kulturen på arbeidsplassen ikke aksepterer dette?

En studie gjennomført av Allard, Haas og Hwang (2011) i 2011 spurte 377 fedre som jobbet i den private sektoren i Sverige spørsmål knyttet til Work-life Conflict (WLC). Funnene viste at fedre som jobbet i organisasjoner som hadde en familie-støttende organisasjonskultur opplevde lavere jobb-til-familie og familie-til-jobb konflikt. Samtidig rapporterte de at de opplevde minst støtte fra toppledelsen og høyrer ledere. Dette kan indikere at dette ledelsesnivået fortsatt ser på jobb og familie som to separate sfærer. Ett fåtall av fedre rapporterte om at de opplevde veldig god støtte fra kollegaer, men at den støtten de opplevde fra kollegaer var mye høyere enn ledelsen. Studien trekker frem at kultur på arbeidsplassen spiller en viktig rolle for hvordan fedrene opplevde arbeid-familie konflikten. Her trekker Allard, Haas og Hwang frem at fedrene opplevde et stort behov for fleksibilitet i arbeidshverdagen og rom for å ta kortere perioder med fri i arbeidsdagen for å kunne håndtere ansvar knyttet til familien. En fjerdedel rapporterte at det å jobbe mye gav bedre muligheter for avansement, og det kan bidra til at «arbeidsnormen» på arbeidsplassen kunne bidra til høyere familie-til-jobb konflikt. Informant 6 prater om at de yngre på jobb jobber veldig mye og at jobben skal gjøres

uansett kostnader, og informant 2, 3 og 4 prater om høyt arbeidstrykk. Dette kan tyde på at informantene ikke opplever rom for å fokusere på familie og at kulturen er med på å gi informantene dårlig samvittighet både for å være for mye på jobb (3,4) og for å trives med å være på jobb på bekostning av familien (2).

Både informant 2, 3 og 4 prater om at kostnaden av å være så mye på jobb og borte fra familien «ikke er verdt det». Her har trolig informantene gjennomført en valensvurdering slik det står beskrevet under kognitiv motivasjonsteori. Det at informantene stiller spørsmål til om innsatsen er verdt å være borte fra familien kan tyde på at de opplever at belønningen (les: jobben) ikke overstiger kostnaden (les: familien). Setter vi dette sammen med Byrne (2005) sin artikkel som beskriver en metafor der jobben er den eneste kule laget av gummi, og derfor også kanskje den kule det er enklest å tilpasse, kan det bety at en mulighet for å endre «regnestykket» kan være å bytte jobb, noe som informant 3 og 6 nevner som en mulig konsekvens.

En annen ting informant 3 nevner er at kollegaer som han har vært lederen til og han har mer ansiennitet og utdanning enn, har høyere lønn enn ham selv. Dette tolker jeg som at informant 3 opplever en urettferdighet. Ser vi på dette i lys av sosiale motivasjonsteorier, og J. Stacy sin likeverdsteori kan man se hvordan følelsen av urettferdighet kan påvirke motivasjonen. Likeverdsteorien sier at et individ som føler på urettferdighet kan oppleve dette som sterkt demotiverende og at dette igjen kan påvirke innsatsviljen i arbeidslivet. Det kan se ut som at det er det som skjer hos informant 3 basert på at han sier: «... jeg møter jo på jobb og gjør jobben min ...». Teorien sier også at likeverdsfølsomheten er forskjellig hos individer, og det er vanskelig å si om informant 3 har høy eller lav følsomhet, men det vi kan si er at hans nivå er nådd da han nå ser seg etter nye muligheter. Denne opplevelse spiller også trolig inn i informant 3 sin valensvurdering av situasjonen sin (er det verdt det?), og vil slå ut negativt.

I en meta-analyse av forholdet mellom ansattes oppfatning av arbeidsplassen og bedriftens lønnsomhet viser de til funn som viser at bedrifter med ansatte som har positiv oppfattelse av arbeidsplassen henger sammen med bedre resultater, høyere lojalitet fra kunder og lavere turnover. Studien trekker en direkte slutning til at den ansattes engasjement i bedriften er direkte tilknyttet turnoverintensjoner, og at dette igjen er knyttet til hvordan medarbeideren oppfatter belønningssiden av jobben som f.eks. lønn. Ved lav jobbtilfredshet vil faktorer som lønn få større påvirkning på turnover intensjon, men ikke nødvendigvis jobb produktivitet (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). Med dette som bakgrunn kan man også tolke uttalelsene til informant 3 at hans nivå av jobbtilfredshet har kommet til et nivå der faktoren lønn har blitt sterkere og faktisk bidrar til hans turnoverintensjon «Ikke, jeg møter jo på jobb og gjør jobben min og har det trivelig, men det gjør at en tenker litt og begynner å se seg om etter andre alternativer da. Og det, det suger.».

Informant 2 sin uttalelse om at han føler han tar på seg et klovnekostyme når han tar på seg uniformen kan også tyde på at man ikke føler at jobben har noen mening og at arbeidsplassen ikke tilfredsstillende informantens behov for en givende og meningsfull arbeidsplass, og dette påvirker trolig informantens indre motivasjon (Deci & Ryan, 2017; Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). En uniform som har til hensikt å skape samhold blir nå oppfattet som noe som skaper splid i hverdagen.

5.4 Autonomi og motivasjon

Forskningen til Deci & Ryan (2017) viser at opplevelsen av å kunne bestemme selv sammen med kompetanse og tilhørighet påvirker den indre motivasjonen. I mine funn har jeg flere uttalelser som illustrerer dette. Informant 2 sier at det er helt essensielt at han selv skal være med på å bestemme over egen arbeidshverdag, og informant 5 beskriver at motivasjonen hans blir dårligere når han føler seg detaljstyrt og kontrollert. Så hvorfor er dette viktig?

Hverdagen i Forsvaret styres av et komplisert og mangfoldige regelverk (Svendsen-utvalget, 2020), instruksjer, manualer, direktiver, standard operasjonsprosedyrer (SOP), og «how-to» lister er eksempler på dette. Personellet må til enhver tid forholde seg til bestemte måter å løse oppdrag på. Dette i seg selv kan gi lite rom for autonomi i form av at veldig mange beslutninger allerede er tatt for deg. Ta for eksempel UD 2.1 Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet som kommer ut i ny utgave hvert år. Denne inneholder konkrete beskrivelser og instruksjer på hvordan man skal gjennomføre alt fra å kjøre bil, vade over en bekk og behandle våpen (Forsvaret, 2020). Instruksjer, regelverk og SOP'er er der av en god grunn, men man kan argumentere for at disse kan ta bort litt av følelsen av autonomi. Derfor er det viktig å finne mulighetsrommet for autonomi og en måte informantene opplever autonomi i en ellers regelstyrt og ikke-autonom hverdag er når de får bestemme over egen arbeidshverdag og får et tydelig handlingsrom innenfor regelverket.

Forsvaret bruker oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi og her poengteres det at den som skal gjøre jobben skal gis størst mulig frihet til å bestemme selv hvordan han eller hun skal nå målet. Med bakgrunn i det informant 2 og 3 sier rundt behov for å kunne bestemme selv og ha tydelige rammer kan man si at denne ledelsesfilosofien legger til rette for at den ansatte skal kunne føle på autonomi i hverdagen. Forsvaret presiserer også at denne ledelsesfilosofien krever stor grad av tillit og lojalitet, både fra leder til medarbeider og fra medarbeider til leder, to faktorer som tar tid å bygge og som er svært sårbar (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Kaufman & Kaufman, 2009). Mangel på tillit fra leder til medarbeider kan føre til et større kontrollbehov hos lederen, dette kan igjen føre til at lederen blir veldig styrende og kontrollerende for å være sikker på at jobben blir gjort. Informant 5 beskriver hvordan det å bli detaljstyrt påvirker han motivasjon negativt.

Innen autonomi ligger det også implisitt ansvar og informant 3 sier at han følte på mer «eierskap» når han opplevde det han beskriver som autonomi, og eierskap kan her også leses som ansvarsfølelse. Ser man da på Herzberg (1966) motivasjonsteori og motivasjonsfaktorer så kan ansvar være en kilde til motivasjon. Gjennom å gi mennesker mulighet til å bestemme, gir du de også et ansvar for resultatet, og ansvar er her en motivasjonsfaktor.

For mye ansvar kan også ha en negativ effekt på motivasjon. I Deci & Ryans (2017) selvbestemmelsesteori prater de om kompetanse som en faktor og at dette henger sammen med Banduras (1997) forskning rundt mestring og mestringsforventning. Har man medarbeidere som er oppgaveorientert vil de ha fokus på løse oppgaven og da ofte velge oppgaver som de opplever som overkommelige og løsbare. Er medarbeideren egoorientert ligger fokuset på å «vinne» eller være best. Er risikoen stor for at medarbeideren ikke fremstår som best eller i verstefall dum, vil trolig ikke denne

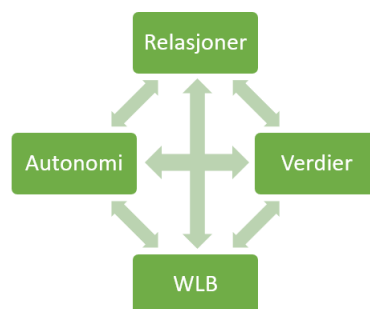
medarbeideren føle god motivasjon for oppgaven eller fokusere på andre oppgaver der potensiale for «å vinne» er bedre. Her kan vi se på uttalelsen til informant 4 som prater om at han ønsker å mestre (er oppgaveorientert), men hvis han over tid ikke føler at når opp og har «hodet over vann» (les: ikke god nok kompetanse) vil han bli demotivert. Han prater også om å gjøre en «god jobb» og her sier Deci & Ryan (2017) at følelsen av kompetanse er en viktig drivkraft for at mennesket skal engasjere seg i vanskelige oppgaver og samtidig ha utholdenhet til å fullføre krevende oppgaver (Skaalvik & Skaalvik, 2013). Vi kan da tolke uttalelsen til informant 4 at han har behov for å ha kompetanse til å gjøre en god jobb, og hvis han ikke har det vil han heller ikke løse oppdraget, og videre føle på mestringsfølelsen som gir han motivasjon.

5.5 Hvordan henger funnene sammen?

Hovedfunnene i denne studien faller inn under temaene *relasjoner*, *verdier*, *WLB* og *autonomi*, men hvordan henger disse funnene sammen?

Det fremkommer tydelig at relasjoner er en stor kilde for motivasjon hos informantene, og teoriene til Maslow (1970), Herzberg (1966), McClellan (Andersen, 2011) og Vroom (1964), samt forskning gjort av Hind (1997) og Baumeister & Leary (1995), er alle tydelige på at mennesket har et sterkt sosialt behov. Knytter man dette opp til relasjonsledelse og bøkene til Spurkeland (2017) og Kaufmann & Kaufmann (2009) ser man viktigheten til tillit i relasjoner og at dette er den viktigste bærebjelken for å skape gode og trygge relasjoner. Verdier er også en kilde til motivasjon og tillit og omsorg er de mest fremtredende verdiene hos informantene, og verdier i seg selv kan være en sterk kilde til motivasjon (Kirkhaug, 2018). Samtidig sier Weber (1999) og Selznick (1997) at en leders handlinger bør forankres i verdier og en sentral lederoppgave er å forankre verdier i organisasjonen. Her sier også Forsvaret at felles grunnverdier skal styrke profesjonsidentiteten (Forsvaret, 2019). Opplevd kultur og aksept for familierelasjoner, samt valensvurderinger er viktig ifm. WLB (Byrne, 2005; Andersen, 2011) og informantene prater om WLC. I tillegg sier Deci & Ryan (2017) at alle handlinger er i en eller annen grad styrt av indre eller ytre kontroll, der følelsen av autonomi er den sterkeste faktoren til høy indre motivasjon. Og alt dette sammenfaller med uttalelsene til informantene. Hva er det dette forteller oss?

Min påstand er at alle disse faktorene henger sammen med hverandre i mer eller mindre grad (figur 3). Man kan ikke ha god tillit uten gode relasjoner, og man kan ikke styrke følelsen av autonomi uten god tillit mellom ledere og medarbeidere. Uten tillit vil det også være mer krevende å gi feedback og anerkjenne de man har rundt seg. En felles kultur som anerkjenner tillit som en viktig verdi kan bidra til å skape mer og bedre tillit, som igjen kan bidra til bedre relasjoner. Bedre relasjoner og trygghet kan legge til rette



Figur 3: Sammenheng mellom funnene

for en kultur der man opplever forståelse for at man ønsker å tilbringe mer tid med familie og venner, som igjen kan påvirke opplevelsen av WLB. Følelse av autonomi og tilhørighet styrker igjen indre motivasjon, som igjen krever gode relasjoner som kommer av tillit. Dette gir implikasjoner på at man må se helhetlig på tiltak rettet mot de ulike kildene for motivasjon. Påvirker man en av kategoriene vil dette trolig også påvirke de andre. Det vil derfor være viktig å utforske hvordan endringer i ett av punktene vil slå ut hos de andre, og utfordringen vil ligge i å finne tiltak som slår positivt ut innenfor alle kategoriene.

5.6 Studiets implikasjoner

Denne studien gir praktiske bidrag til hvordan Luftforsvaret kan påvirke den unge lederens motivasjon.

Den unge lederens relasjoner spiller en stor rolle i motivasjon og Luftforsvaret bør derfor fokusere på å bygge bedre relasjonskompetansen i organisasjonen. Dette vil bidra positivt til den unge lederens motivasjon, samtidig som det vil kunne gi flere gevinster som høyere jobbtilfredshet, bedre helse og lavere turnover. Verdiene omsorg og tillit er fremtredende hos den unge lederen, og disse skiller seg ut fra Forsvarets egne verdigrunnlag da det fremstår som at de er mer rettet mot individnivå. Det var overraskende at verdier påvirker motivasjonen til den unge lederen og her ligger det trolig et utappet potensiale som arbeidsgiver bør utforske.

I denne studien fremkommer det at den unge lederen ikke opplever å ha en god nok balanse mellom jobb, familie og fritid. Dette funnet skiller seg ut fra annen forskning rettet mot Norge innenfor WLB og bør utforskes mer. Arbeidsgiver bør gjennomføre en helhetlig kartlegging av personellets følelse av balansen mellom jobb, familie og fritid, og hva som påvirker dette. Det er tydelig at den unge lederen trives i jobben, men at faktorer som påvirker WLB nærmest «dytter» den ansatte ut av jobben. Den unge lederen behov for autonomi og kunne bestemme over egen jobbhverdag gir implikasjoner til Forsvarets beordringsomgang. Slik denne er lagt opp i dag gir den lite rom for autonomi for den unge lederen frem til fylte 38 år, og det kan slå negativt ut på motivasjonen.

5.7 Videre forskning

Internasjonal forskning på opplevelsen av WLB viser at nordiske land, som Finland og Norge, rapportere lav følelse av WLC (Crompton & Lyonette, 2006), mens mine funn kan tyde på at den unge lederen har motsatt opplevelse. Samtidig påpeker studien til Seierstad & Kirton (2015) at normer og kultur påvirker opplevelsen av WLC hos kvinner i Norge. En interessant videre studie ville vært og sett på hvordan kulturen i Forsvaret påvirker den ansattes følelse av jobb-og-familie konflikt (WLC) eller WLB.

Studien min finner også en sammenheng mellom verdier og motivasjon. Videre forskning på dette kan være av interesse da Forsvaret bygger hele sin profesjonsidentitet på sine kjerneverdier. Kan dette være et mulighetsrom for å re-visitere Forsvarets verdigrunnlag og se på muligheten for å bruke dette som motivasjonsgrunnlag, eller stille spørsmål til om dette er de «riktigste» verdiene gitt de utfordringene og oppdragene organisasjonen har (f.eks. medarbeiderundersøkelser, turnover og mangfold)?

6 Avsluttende kommentarer

I denne studien har jeg utforsket problemstillingen: *Hvordan motiveres den unge lederen til oppdragsløsning* og studiens målsetning er å bringe frem kunnskap rundt hvordan den unge lederen motiveres slik at Luftforsvaret skal kunne rette gode tiltak for å motivere personellet til å bli i jobben.

Resultater fra funn og diskusjon viser tydelig at den unge lederen bryr seg om menneskene rundt seg. Relasjoner, arbeidsmiljø og samhold er tydelige faktorer som motiverer den unge lederen til å gjøre jobben sin. Resultatene viser også at den unge lederens forhold til sin nærmeste leder direkte påvirker motivasjonen. Tiltak rettet mot å styrke relasjoner vil gi positiv effekt på motivasjon.

Tillit og omsorg kom frem som sterke verdier hos de unge lederne. God tillit er essensen i godt lederskap og dette henger også sammen med relasjonen man har til lederen og de rundt seg. Omsorg for menneskene rundt seg var svært fremtredende, dette kan indikere at den unge lederen må oppleve at menneskene rundt han er ivarettatt for at oppdraget skal bli løst best mulig.

Det er tydelig at den unge lederen opplever et høyt jobbtrykk i arbeidshverdagen. Det å finne en balanse mellom innsats, belønning og fritid er faktorer som påvirker motivasjonen, og det ser ut som at mangel på denne balansen, at kostnaden har blitt for stor, påvirker den unge lederens motivasjon negativt. Dette er faktorer som «dytter» den unge lederen ut av jobben, til tross for at han trives. Arbeidsgiver bør utforske tiltak som adresserer denne tematikken.

Den unge lederen fremstår som lite opptatt av at det finnes styrende dokumenter, og ser ikke på dette som begrensninger, men heller som rammer der de har eget spillerom til å løse oppdraget. Den tydeligste påvirkningen til følelsen av autonomi ser ut til å komme fra nærmeste leders evne til å gi frihet i oppdragsløsning.

Jeg startet denne studien med en bekymring, og resultatene og samtalen med de unge lederne har ikke stilnet denne, men samtidig aner jeg et lite håp. Det er tydelig at de unge lederne jeg har pratet med sin største trivsels- og motivasjonsfaktor er menneskene rundt de og samholdet de føler på, og dette samholdet oppleves som unikt. De unge lederne ønsker egentlig å bli i jobben, men det er faktorene rundt som «dytter» de ut av organisasjonen, blant annet kategoriene som er adressert i denne studien. Det betyr at den aller viktigste faktoren til at den unge lederen skal bli i jobben og løse oppdrag er til stedet, og da vil det være mulig å beholde og motivere den unge lederen gjennom å påvirke faktorer som arbeidsgiver har mulighet til å påvirke. Man må bare gjøre det, helhetlig og gjennomtenkt.

7 Referanser

- Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2011, Mars). Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-Family Conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*. Vol 18 No. 2, ss. 141-157.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, The Exercise og Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. Third Edition*. New York: The Free Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachment as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 117 No. 3, ss. 497-529.
- Brottveit (red.), G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bui, H. T., Liu, G., & Footner, S. (2016, Mars 22). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance. *International Journal of Manpower* Vol. 37 No. 6, ss. 1004-1023.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance. Why are we talking about it at all? *Business Information Review*. Vol 22(1), ss. 53-59.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006, Juli 31). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 34, Issue 10, ss. 2045-2068.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006, Desember). Work-life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica* Vol 49(4), ss. 379-393.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danielsen, T. (2012). *"Hos oss sitter kulturen i hjertet" - en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen*. FFI rapport 2012/00516.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications, Inc.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Forsvarets Forskningsintitutt (FFI).

- FD. (2014-2015). *Prop. 111 LS - Ordningen for militært tilsatteog endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Det kongelige Forsvarsdepartement.
- FD. (2020). *Prop. 14 S (2020-2021). Evne til forsvar - vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Det kongelige Forsvarsdepartement.
- Forsvaret. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2020, November 17). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Oslo, Norge: Forsvaret.
- Forsvaret. (2020). *UD 2.1 Sikkerhetshåndbok for landmilitær virksomhet*. Forsvaret.
- Forsvaret. (u.d). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsdepartement, D. K. (2020). *Prop. 14S (2020-2021). Evne til forsvar - vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Utenriks- og forsvarskomiteen.
- Gawlik, R., & Jacobsen, G. (2016, August 6). "Work-life Balance Decision-making of Norwegian Students: Implications for Human Resources Management. *Entrepreneurial Business and Economics Review Vol. 4 No. 4*, ss. 153-170.
- Geen, R. G. (1995). *Human Motivation. A social psychological approach*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nr. 3*, ss. 240-248.
- Goleman, D. (1997). *Emosjonell intelligens - Å tenke med hjerte (2.utg)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder 2. utg*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, ss. 205-224.
- Henriksen, D. (2021, August 19). *Stratagem*. Hentet fra Stratagem: <https://www.stratagem.no/fem-pastander-om-luftforsvarets-sentrale-utfordringer/>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Hinde, R. A. (1997). *Relationships: A Dialectical Perspective*. Hove: Psychology Press Publishers.
- Jacobsen, & Thorsvik. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 5. utgave*. Oslo: Abstrakt.
- Johns, D. J., Bickel, M. D., Blades, A. C., Creel, J. B., Gatling, W. S., Hinkle, J. M., . . . Stocks, S. E. (1984). *Cohesion in the US Military*. Washington DC: National Defence University Press.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008, Juli 3). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization Vol. 14 Issue 3*, ss. 323-327.
- Kaufman, G., & Kaufman, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse (2. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utg*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, AS.
- Leirvik, O., & Røthing, Å. (. (2008). *Verdier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapaport, R. (2007, Mars 12). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, ss. 360-373.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications Inc.
- Luftforsvarsstaben. (u.d). *Luftforsvarets offiser- og spesialistkorp - Luftmakt, kompetanse og læring - Policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Luftkrigsskolen. (2020). *Studiehåndbok for Videregående befalsutdanning 1 (VBU 1) høst 2020*. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse (5.utg)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality, Third edition*. New York: HarperCollins Publishers.
- Nygaard, J., & Løvaas, B. J. (2019, Februar). Hva er verdien av verdibevissthet? *Magma*, ss. 55-64.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier (2.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Seers, A., & Chopin, S. M. (2012). The Social Production of Leadership. From Supervisor-subordinate Linkages to Relational Organizing. I M. red. Uhl-Bien, & S. M. Ospina, *Advancing Relational Leadership Research. A Dialog Among Perspectives* (ss. 43-82). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015, July 4). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-life Balance in Norway. *Gender, Work and Organization*. Vol 22 No. 4, ss. 390-404.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap (oversatt av Jon-Alfred Smith og Jon-Hjalmar Smith)*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse, Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass. Trivsel, mestring og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring 2. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling 2. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Oslo: Svendsenutvalget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Weber, M. (1999). *Verdi og handling (oversatt av Jordheim, Helge)*. Oslo: Pax Forlag.
- Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations ninth edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Øiestad, G. (2004). *feedback*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Infoskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Den unge lederen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske den unge lederens syn på oppdragsløsning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge den unge lederens syn på og motivasjon for oppdragsløsning.

Problemstillingens ordlyd vil være noe rundt «Hva tenker den unge lederen rundt oppdragsløsning». Tanken er å utforske flere aspekter rundt motivasjon og hvilke faktorer som påvirker den unge lederen i oppdragsløsning.

Dette forskningsprosjektet inngår i en erfaringsbasert masteroppgave ved Norges teknisknaturvitenskapelige universitet / Institutt for pedagogikk og livslang læring.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har tatt lederutdanning gjennom en av Forsvarets høyskoler i løpet av de siste fire årene og jobber som offiser i Luftforsvaret.

Jeg har gjennom en oversikt over graduerte kull ved Luftkrigsskolen kartlagt mulige kandidater.

Videre har jeg basert på geografisk tilhørighet, tjenestested og trekning plukket ut deg som kandidat.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du deltar i et personlig intervju (fysisk i Trondheim eller digitalt via teams). Intervjuet er planlagt til å vare i ca. 1 time. Intervjuet vil fokusere på dine tanker rundt oppdragsløsning, motivasjon, ledelse, verdier, behov og erfaringer. Jeg vil også notere meg ned noe bakgrunnsinformasjon som *geografisk tilhørighet, alder og kjønn*. Jeg vil ta opp intervjuet

elektronisk (lyd) som vil bli transkribert før analyse. Opptaket vil bli slettet etter de er transkribert og analysert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltagelse i prosjektet vil ikke påvirke ditt ansattforhold eller videre karriere i Luftforsvaret.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Dine opplysninger og alt annet som kommer frem i intervjuet vil kun behandles av meg (student) og min veileder (Kristian Firing v/NTNU).
- All informasjon som faller inn under personopplysninger vil oppbevares digitalt på privat PC i en mappe med passordbelagte filer (excel, word, PDF). Lydopptak vil overføres til privat PC og slettes fra opptaker. All informasjon vil bli lagret med kandidatnummer og ikke navn. Egen liste med oversikt over kandidatnummer og navn vil bli oppbevart på begrenset PC frem til innlevering av masteroppgave. Ved innlevering av masteroppgave vil all innsamlet data som inneholder personopplysninger bli slettet.
- Ingen utenfor masterprogrammet ved NTNU vil få tilgang til opplysningene.
- All data som brukes i masteroppgaven vil bli behandlet konfidensielt og bli fremstilt som upersonlig data (ikke mulig å gjenkjenne intervjuobjekt). Hvis jeg ønsker å bruke sitat vil du måtte godkjenne dette i forkant.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er senest 1. september 2021 pluss sensurtid. Etter dette vil all bakgrunnsdata i oppgaven bli slettet slik at dette ikke kan brukes i videre forskning.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Stine Therese Sjo (student), e-post: stinetsjo@gmail.com, mobil: 918 94 553.
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Kristian Firing (veileder), e-post: kristian.firing@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristian Firing

(Første amanuensis/veileder)

Stine Therese Sjo

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Den unge lederen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at ansvarlig for prosjektet kan kontakte meg for oppklarende spørsmål frem til prosjektet avsluttes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning og tillatelse fra Forsvarets høgskole



1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato 2021-05-19
Vår referanse 2021/017576-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Stine Therese Sjø
.
..

Kopi til
LUFT/ØRL 132 LV

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. mai 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan opplever den unge lederen oppdragsløsning og hva påvirker denne opplevelsen?» Det skal gjennomføres intervju med unge offiserer som tjenestegjør ved Ørland flystasjon, 132 Luftving. Tillatelse fra avdelingen er innhentet v/NK/stabssjef, oberstløytnant Michael Baas Bottenvik-Hartmann.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. september 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	/	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	
		Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 3: Godkjenning fra 32 Luftving Ørland

Fra: [Bottenvik-Hartmann, Michael Baas](#)
Til: [Sjo, Stine Therese](#)
Emne: SV: Søknad om å få gjennomføre intervju ifm masteroppgave
Dato: tirsdag 4. mai 2021 15:04:32

Hei!

Dette skal vi støtte. Godkjenning er herved gitt! Bare legg ved dette svaret til høyskolen.

Mvh

! **Michael Baas Bottenvik-Hartmann**

Oberstløytnant

NK/Stabssjef

Ørland flystasjon

132 luftving

Tlf: 0550 21 01/72 51 21 01

Mob: 909 82 804

Fra: Sjo, Stine Therese <ssjo@mil.no>
Sendt: tirsdag 4. mai 2021 14:41
Til: Bottenvik-Hartmann, Michael Baas <mbottenvikhar@mil.no>
Emne: Søknad om å få gjennomføre intervju ifm masteroppgave

Hei Baas!

Jeg ønsker å intervju unge offiserer som tjenestegjør ved 132 Lv Ørl ifm min masteroppgave (se vedlegg). Jeg har behov for din godkjenning for å levere søknad til FHS og fortsette mitt arbeid ☺

Har du noen spørsmål er det bare å ringe eller sende e-post så skal jeg svare så godt jeg kan!

Mvh


! **Stine Therese Sjo**

Kaptein, SO Analyse

Luftforsvarsstaben

LST/A1/Plan- og analyse

E-post: ssjo@mil.no
Telefon: 0520 8533/ 69 23 85 33
Mobil: 918 94 553
Besøksadresse: Rygge flystasjon/Stjernebygget

 Før du skriver ut: tenk på miljøet

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave Organisasjon og ledelse

Referansenummer

631738

Registrert

22.12.2020 av Stine Sjo - stinetsjo@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
/ Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kristian Firing, kristian.firing@ntnu.no, tlf: 73559704

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stine Therese Sjo, stinetsjo@gmail.com, tlf: 91894553

Prosjektperiode

05.08.2020 - 11.10.2021

Status

01.09.2021 - Vurdert

Vurdering (3)

01.09.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 01.09.2021.

Vi har nå registrert 11.10.2021 som ny sluttdato for forskningsperioden.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere forlengelse av forskningsperioden, vil vi gjøre oppmerksom på at forlengelse på mer enn ett år utover den opprinnelige sluttdatoen (01.09.2021) ikke kan påregnes uten at det vurderes å gi informasjon til utvalget.

NSD vil følge opp ved ny sluttdato for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

30.04.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 29.04.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.04.2021. Behandlingen kan fortsette.

Endringene omfatter en endring i problemstilling og i rekruttering av utvalget (fra personer som gjennomfører studie ved Luftkrigsskolen i dag, til personer som har gjennomført studie ved Luftkrigsskolen de siste fire årene). Intervjuguiden er også endret for å reflektere nye problemstilling.

Prosjektet har også fått ny prosjektansvarlig/veileder, bekreftelse på dette er lastet opp i meldeskjema.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen
Lykke til videre med prosjektet!

22.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 22.12.2020. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i

personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide

Dette studiet utføres av Stine Therese Sjø og vil danne fundamentet for en masteroppgave ved NTNU innenfor Organisasjon og ledelse. Hensikten med studiet er å forske på hva som motiverer den unge lederen i forbindelse med oppdragsløsning.

Intervjuet er lagt opp som en samtale med varighet på rundt en- til halvannen time. Vi skal gjennom fire ulike temaer der fokuser vil være på deg og dine følelser, tanker og refleksjoner. Dette er på ingen måte en vurderingssituasjon og vil ikke bli brukt på noen måte i kontekst med Forsvaret. Jeg ønsker at du prøver å unngå navn hvis du prater om noen andre, og ikke oppgir noen helseopplysninger. Det vi prater om vil bli holdt mellom oss to og min veileder. Alt data som jeg ønsker å bruke vil bli presentert som upersonlig data, og hvis jeg ønsker å bruke noen sitater skal du selvfølgelig få godkjenne dette først.

Kontroll av samtykkeerklæring og på med båndopptaker.

Introduksjon av kandidat

1. Hvor gammel er du?
2. Når og hvor var ditt første møte med Forsvaret?
3. Hvorfor valgte du å søke lederutdanning i Forsvaret?
4. Hvilke forventninger hadde du til det å være en militær leder?
5. Jobber du noen gang utenfor arbeidsplanen?
 - a. Hvorfor/Hvorfor ikke?
6. Har du noen karrieremål?
 - a. Evt. hvilke?

Tema 1 – Ledelse

1. Hva er ledelse for deg?
 - a. Har du eksempler på ledelse du har opplevd og som har påvirket deg?
2. Hvordan opplever du din lederrolle?
 - a. Hva er det som påvirker din lederrolle?
3. Hva er det i din jobbhverdag som krever ledelse?

- a. Hvorfor trekker du frem dette?
- 4. Hva er god ledelse i dine øyner?
 - a. Hvorfor er dette god ledelse for deg?

Tema 2 – Oppdragsløsning

1. Hva betyr oppdragsbasert ledelse for deg?
2. Hva er det første som duker opp i hodet ditt når jeg sier «løs oppdrag og ta vare på dine menn og kvinner»?
 - a. Hvorfor?
 - b. Verdier?
3. Hva er viktigst for deg når du skal løse ett oppdrag?
 - a. Hvorfor?
4. Kan du fortelle meg om en gang du skulle løse et oppdrag og mislyktes?
 - a. Hvorfor tror du at du/dere ikke lyktes?
 - b. Hva folte du og hva kjente du på?
 - c. Hva tror du den/de andre tenkte i situasjonen?
 - d. Hvorfor valgte du å trekke frem akkurat dette oppdraget?
5. Dersom du skulle sett på dette oppdraget i lys av Luftforsvaret som organisasjon. Hvordan tenker du da om dette oppdraget?

Tema 3 – Motivasjon

1. Hva er motivasjon for deg?
2. Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene for deg?
 - a. Hvorfor akkurat disse?
3. Hva tenker du er din rolle i din egen og andres motivasjon?

- a. Er det en forskjell, i så fall hvorfor?
- 4. Når føler du at du opplever å ha en indre motivasjon?
 - a. Hvordan opplever du at denne påvirker din hverdag?
 - b. Hva med ytre motivasjon? Hvordan påvirker det deg?

Tema 4 – Emosjoner

- 1. Kan du komme på en situasjon eller hendelse der du merket at du hadde sterke følelser?
 - a. Hva slags følelser kjente du på?
 - i. Når ble du bevisst disse følelsene?
 - b. Hvorfor tror du at du kjente på akkurat disse følelsene?
- 2. Har du opplevd at noen rundt deg har fått sterke følelser?
 - a. Hvordan påvirket det deg?
 - b. Hvordan reagerte du på det?
 - c. Hvorfor tror du at han/hun reagerte som han/hun gjorde?

Avslutning

- 1. Er det noe du ønsker å få sagt eller et tema du har lyst å gå tilbake til?
- 2. Hvordan har du opplevd dette intervjuet?

